Guide Pratique

CAP vers la RSE

Faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance

Edition spéciale réalisée avec le soutien de

Solocal GROUP

MEDEF

Le MEDEF remercie les personnes qui ont contribué par leur expertise à la rédaction de ce guide :

- **Patrick Widloecher**, Conseiller Déontologie et RSE auprès du Président de la Poste ;
- **Isabelle Querne**, Directrice de « Hebdo DD », synthèse de presse sur le développement durable ;
- **Robert Durdilly**, Président du comité RSE du MEDEF ;
- **Michel Laviale**, Président du groupe de travail Performance extra financière du MEDEF ;

Ainsi que toutes celles qui ont relu attentivement ce guide pour qu'il soit en cohérence avec la stratégie du MEDEF et qu'il réponde autant que possible aux attentes des petites et moyennes entreprises.

LÉGENDE DES SYMBOLES

Obligations légales et/ou réglementaires

Aides et outils

Exemples de bonnes pratiques et d'entreprises

Points de vigilance

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements 2

Légende des symboles 2

ÉDITO 4

INTRODUCTION Pourquoi et comment faire de la RSE 6

Interview croisée de Laurence PARISOT et Jean-Pierre REMY 6

Fiche I • Quelques raisons-clés de s'engager 8

Fiche II • Dix conditions pour réussir sa démarche de RSE 9

Fiche III • Construire sa stratégie RSE en 5 étapes 11

Fiche IV • Ecoute et dialogue avec les parties prenantes 15

Fiche V • Une autre façon de compter 18

Fiche VI • Communication RSE, mode d'emploi 19

BOÎTE À OUTILS 22

Fiche VII • Aides et financements 22

Fiche VIII • Normes, certifications et labels 26

Fiche IX • Cadres de référence : lignes directrices pour la RSE 29

Fiche X • Outils de diagnostic, d'évaluation et de reporting 31

Fiche XI • Principales dates du développement durable en France 33

Fiche XII • Liens utiles 34

FICHES PRATIQUES 36

Volet environnement *Fiche de 1 à 12*

Volet social / sociétal *Fiche de 13 à 19*

Volet économique / gouvernance *Fiche de 20 à 25*

ÉDITO

Pour toute entreprise qui s'intéresse au développement durable, la RSE est devenue progressivement une valeur incontournable du monde des affaires. Le Comité RSE du MEDEF que je préside a pris la mesure du mouvement engagé et a souhaité le soutenir et le renforcer.

Une idée s'est rapidement imposée : pour aider les chefs d'entreprise à passer à l'action, il fallait privilégier le partage d'expériences et la pédagogie par l'exemple.

Ce guide s'adresse à tous les chefs d'entreprises qui s'interrogent sur leur stratégie RSE pour leur entreprise, quelle que soit sa taille : la RSE constitue-t-elle un levier de performance pour mon entreprise ? Comment définir une stratégie RSE adaptée à mon entreprise ? Quels outils existent ? Quelles applications pratiques sont possibles dans mon secteur ?

J'ai été frappé par la richesse des témoignages recueillis et l'enthousiasme des rédacteurs de ce guide. Je voudrais non seulement remercier son rédacteur en chef Patrick Wildoecher qui a mis à disposition sa longue expérience de praticien notamment au sein du Groupe La Poste, mais aussi Isabelle Querne qui a effectué un important travail d'écriture et Michel Laviale qui nous a apporté ses compétences d'expert RSE.

Et maintenant place à l'action ! Parcourez ce guide au gré de vos envies et de vos interrogations pour vous forger votre propre conviction !

Robert Durdilly
Président du Comité RSE du MEDEF

Solocal GROUP

LES MARQUES DIGITALES
POUR LA VIE ET L'ÉCONOMIE LOCALES

1 Groupe
17 marques digitales fortes
5,000 collaborateurs en France et en Europe
700,000 entreprises clientes

PagesJaunes Groupe devient Solocal Group. Depuis des années, nous transformons notre groupe pour l'adapter aux mutations technologiques et sociétales. Nous somme ainsi devenus le leader de la communication locale sur Internet.

Solocal Group. Le nouveau nom de PagesJaunes Groupe.
Solocal Group – 552 028 425 RCS Nanterre.

INTRODUCTION - Pourquoi et comment faire de la RSE

Interview croisée de Laurence PARISOT, présidente du MEDEF et de Jean-Pierre REMY, PDG de Solocal Group

Laurence PARISOT, pour vous, qu'est-ce que la RSE pour une entreprise ?

La RSE, la responsabilité sociétale de l'entreprise, c'est sa contribution au développement durable. Un concept qui désigne l'intégration volontaire par l'entreprise des préoccupations sociales, sociétales, environnementales et de gouvernance à sa stratégie, à sa gestion et aux relations avec ses parties prenantes. La RSE est un moyen pour l'entreprise de renforcer ses profits à court, moyen et long terme.

Au MEDEF, nous sommes convaincus que la RSE comprise comme une démarche volontaire est un véritable levier de performance pour l'entreprise, un moyen d'améliorer son efficacité économique, financière et sociale, sa compétitivité, ses profits à long terme et donc in fine, d'assurer sa pérennité.

Pourquoi une entreprise a-t-elle intérêt à se lancer dans une démarche de RSE ?

L'entreprise doit prioritairement se concentrer sur son résultat économique car une entreprise qui n'est pas rentable disparaît. L'entreprise d'aujourd'hui a, en complément, appris à considérer les effets directs ou indirects de son fonctionnement, de ses process, de ses décisions.

La RSE incite progressivement le chef d'entreprise à revoir et à adapter le fonctionnement et l'organisation de son entreprise ainsi que la façon de concevoir et de fabriquer ses produits et services. il s'adapte ainsi à une demande croissante de ses clients et consommateurs, modifie l'image de sa marque et peut donc gagner de nouveaux marchés. C'est particulièrement vrai pour les PME et qui sont fournisseurs de grands donneurs d'ordre qui auront eux-même développé une démarche responsable et en feront un critère de choix.

C'est aussi un élément différenciant dans les opérations de recrutement de nouveaux collaborateurs. Les jeunes, notamment, considèrent de plus en plus la démarche de responsabilité sociétale d'une entreprise comme un facteur de choix à niveau de salaire égal. L'entreprise qui veut recruter les meilleurs tient, avec sa démarche RSE, un argument de poids. Ce ne sont que quelques illustrations de l'intérêt d'une démarche RSE : vous pourrez trouver de nombreux exemples concrets d'entreprises qui ont mis en œuvre une démarche RSE dans ce guide.

Jean-Pierre REMY, pourquoi Solocal Group a-t-il choisi de promouvoir la RSE auprès des TPE/PME ?

La vocation de Solocal Group est la mise en relation des consommateurs avec les professionnels, au premier rang desquels les TPE/PME, que nous conseillons pour leur développement et leur communication numériques. Dès l'origine de notre politique de responsabilité sociale et environnementale, les TPE/PME ont été au centre de nos réflexions, car nous sommes convaincus qu'elles ont intérêt à cette démarche. Nous accompagnons donc le MEDEF pour aider les entreprises à développer cette pratique, qui sera un atout majeur pour la Marque « France ».

Concrètement, que faites-vous pour valoriser leurs engagements ?

Nous proposons aux professionnels de mettre en avant leur engagement en faveur du développement durable, avec toute la puissance de nos médias.

Sur pagesjaunes.fr, tous les professionnels, clients ou non du Groupe, peuvent signaler gratuitement leur engagement éco-responsable par un pictogramme et un descriptif. Ce service donne aux internautes une information gratuite et impartiale sur les pratiques éco-responsables déclarées par les professionnels. Ainsi, plus de 72 000 professionnels éco-responsables se sont déjà enregistrés depuis le lancement de l'opération en septembre 2011.

Autre exemple, le site embauche.com propose des critères RSE dans les formulaires de recherche (« postes accessibles aux handicapés », « les séniors sont les bienvenus »...). Les offres d'emploi des entreprises qui ont cette démarche responsable sont mises en valeur et repérables grâce à des pictogrammes. Dans l'univers du bâtiment, le site Kelplanete.com propose aux internautes une mise en relation avec des professionnels spécialisés dans les énergies renouvelables.

Cela apporte toujours un bonus en termes d'image, mais c'est aussi de plus en plus un critère de choix pour des clients potentiels.

Laurence PARISOT, pourquoi le MEDEF s'est-il associé à Solocal Group ?

L'exemple de Solocal Group nous a semblé avoir du sens car un autre intérêt de la RSE, c'est de rapprocher l'entreprise des territoires sur lesquels elle développe ses activités. Le renforcement de l'insertion d'une entreprise dans son tissu économique favorise son acceptabilité par les populations locales.

D'ailleurs, parmi les préoccupations des consommateurs en termes de développement durable, la dimension locale de la consommation, pour ses aspects environnementaux, sociaux et sociétaux prend de l'ampleur. D'après l'étude Les Français et la consommation responsable 2013 d'Ethicity, 55 % d'entre eux considèrent qu'un produit responsable signifie prioritairement qu'il a été fabriqué localement. De plus, 38 % déclarent privilégier les entreprises qui ont préservé une implantation locale.

Jean-Pierre REMY, comment se traduit votre implication locale auprès des entreprises ?

Solocal Group est n°1 de la communication locale, et nos filiales œuvrent pour favoriser le commerce local en apportant les solutions les plus innovantes. Mappy travaille depuis 2012 sur la valorisation des commerces et l'augmentation de leur visibilité sur Internet : d'ailleurs, des vues à 360° de l'intérieur des magasins sont consultables pour permettre aux internautes de visiter virtuellement les boutiques. Les tests menés à Saint-Germain en Laye et Bordeaux sont très prometteurs. Prochainement, il sera possible d'identifier les commerces locaux qui proposeront le produit recherché pour augmenter le trafic dans leurs points de vente. Notre filiale Leadformance accompagne déjà les chaînes de magasins dans cette démarche en augmentant la visibilité des produits disponibles par point de vente sur le digital. De même, Solocal Group va faciliter l'accès des TPE/PME au e-commerce en les accompagnants sur ce canal de distribution maintenant essentiel pour la commercialisation de leurs produits. Ce service intègre une visibilité sur eBay pour accélérer leur développement.

Dans cette même perspective, Solocal Group est membre fondateur du collectif d'entreprises « Manifeste des services et commerces de proximité », visant à promouvoir des actions pour aider les commerces et services de proximité.

Laurence PARISOT, quels sont vos conseils pour qu'une entreprise réussisse sa démarche de RSE ?

Comme la RSE est d'abord un changement culturel, un chef d'entreprise convaincu et moteur sur le sujet est la première condition si l'on veut réussir sa démarche de RSE. Elle n'est cependant pas suffisante, car il faudra y associer de façon étroite les collaborateurs et tous les managers. Pour piloter cela, il est important de se fixer des objectifs chiffrés car « qui ne mesure pas n'avance pas ».

Il est également important pour l'entreprise de développer un dialogue régulier avec ses parties prenantes, car celles-ci sauront l'aiguiller utilement dans sa démarche et lui faire gagner en efficacité. Cette coopération volontaire, si elle ne vise pas le consensus à tout prix, enrichira les décisions de l'entreprise et en confortera la légitimité.

Jean-Pierre REMY, partagez-vous cette vision ?

Tout à fait et ce projet n'est pas une affaire de spécialistes ni d'un seul homme : il s'agit bien d'un engagement du dirigeant et d'une construction avec l'ensemble de son écosystème.

QUELQUES RAISONS-CLÉS DE S'ENGAGER

➜ Comme chef d'entreprise, vous avez plusieurs raisons de vouloir mettre en œuvre une démarche de RSE :

1. Parce qu'en tant qu'entrepreneur responsable, vous êtes personnellement convaincu qu'il est de votre responsabilité de démultiplier les impacts positifs et de minimiser les impacts négatifs de votre activité sur l'ensemble de la société et sur l'environnement ;

2. Parce que soucieux de la valeur de votre entreprise à moyen-long terme et de sa pérennité, vous avez compris que la RSE est un véritable levier de performance, un moyen d'améliorer son efficacité économique et financière (réduction des coûts, facteur d'innovation et de création de recettes nouvelles, etc.), un levier de préservation de la valeur de ses actifs, un moyen de maîtriser ses risques qu'ils soient environnementaux, juridiques, financiers, sociaux ou d'image ;

3. Parce que vous souhaitez intéresser les investisseurs, les banques, les assurances qui interrogent de plus en plus les entreprises sur leurs pratiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) avant d'y investir, d'accorder un prêt, etc. ;

4. Parce que vos clients (consommateurs, donneurs d'ordre privés et/ou publics) ont déjà commencé à vous le demander... ou vont bientôt le faire ;

5. Parce que vous souhaitez anticiper la réglementation plutôt que d'attendre qu'une contrainte vous y oblige ;

6. Parce que vous souhaitez améliorer le bien-être collectif de vos collaborateurs, développer un dialogue social apaisé et renforcer le sentiment d'appartenance ;

7. Parce que vous souhaitez être un employeur attractif à l'égard de nouveaux collaborateurs de plus en plus soucieux du comportement socialement responsable de leur futur employeur ;

8. Parce que de plus en plus d'études montrent que les moyens humains et financiers investis dans une démarche RSE ont un retour sur investissement qui permet des bénéfices concrets pour votre entreprise ;

9. Parce que vos parties prenantes vous interrogent sur vos pratiques (collectivités territoriales, associations de riverains, associations environnementales, etc.) et peuvent en cas de manquement remettre en cause votre « license to operate » ;

10. Parce que vous avez déjà entamé une démarche qualité (ISO 9000) ou environnementale (ISO 14000) et que vous souhaitez lui donner une base plus large en engageant une démarche RSE.

DIX CONDITIONS POUR RÉUSSIR SA DÉMARCHE DE RSE

1. Appréhender la RSE d'abord comme un levier de performance pour l'entreprise

Ce qu'elle est réellement. En montrant que la RSE va permettre à l'entreprise de gagner en efficacité sur les plans économique, financier et social, de disposer d'un atout concurrentiel supplémentaire, qu'elle va contribuer à sa pérennité et que, grâce à elle, ses managers redonneront du sens au travail de leur personnel et atteindront plus vite et dans de meilleures conditions leurs objectifs professionnels, on se garantit dès le départ de rassembler largement autour de la démarche.

A contrario, expliquer par exemple que la RSE est d'abord un moyen de préserver l'environnement ne mobilisera que celles et ceux qui sont déjà convaincus des bienfaits de l'écologie, ce qui va ramener votre mobilisation active à 10, 15 ou 20 % de vos collaborateurs, insuffisant pour réussir. Comme pour la Qualité, la RSE a besoin de la mobilisation de tous au sein de l'entreprise.

2. Un chef d'entreprise convaincu et moteur, un état-major impliqué

La RSE étant d'abord un changement culturel au sein de l'entreprise, voire une façon de revisiter ses modes de décisions et de fonctionnement, le rôle et l'implication des managers, à commencer par le premier d'entre eux, le chef d'entreprise, vont être décisifs dans l'appropriation de la démarche par toute l'entreprise. Tout comme en communication où une signature de marque qui n'est pas adoptée par le chef de l'entreprise va inéluctablement péricliter, une démarche de RSE qui n'est pas portée par lui est vouée à l'échec. À un degré moindre, c'est la même chose pour les membres de l'état-major de l'entreprise qui doivent être convaincus et formés dès le début de la démarche. Pour eux, l'intervention d'un expert reconnu lors d'une réunion ou d'un séminaire de direction pourra être un bon début de sensibilisation.

3. Intégrer la RSE dans la feuille de route des managers et le système de calcul de leur rémunération

Outre la bataille de conviction que la direction doit mener auprès de ses managers sur les avantages qu'offre la RSE pour atteindre leurs objectifs professionnels et pour la bonne santé de leur entreprise, on fixera avec eux, lors de leur entretien annuel d'évaluation, un ou deux objectifs mesurables qui pourront s'étendre sur plusieurs années avec des étapes intermédiaires. Motiver ainsi ses managers à la RSE est un moyen efficace de les intégrer à la mise en œuvre de sa stratégie.

Si vous avez une politique d'intéressement ou de participation, vous pouvez également en fonder une partie (15 à 20 %) sur l'atteinte d'un ou deux objectifs de RSE (par exemple : baisse des consommations d'électricité ou du nombre de journées perdues pour maladie ou accident du travail), accompagné d'une communication intelligente et motivante, un effet incitatif certain.

4. Développer des actions de sensibilisation en direction de tout le personnel

On vient de le voir, vous ne pouvez pas faire avancer la RSE dans votre entreprise sans un état-major convaincu. Mais cet engagement de vos principaux responsables, s'il est la condition nécessaire, n'est pas suffisant. En effet, comme dans tout changement de culture au sein d'une entreprise, sans adhésion réelle de tous les collaborateurs, c'est mission impossible. Tout ce qui n'est pas assis sur une évolution de l'état d'esprit des différentes composantes de l'entreprise est bâti sur du sable. Il y a donc une vraie nécessité de sensibiliser tous vos collaborateurs par des actions régulières d'information, de communication et de formation. En commençant par les managers pour qu'ils deviennent rapidement des accélérateurs de motivation pour l'ensemble.

5. Disposer d'un outil de reporting avec des indicateurs de performance dédiés

On connaît la formule « Qui ne mesure pas, n'avance pas » ; c'est aussi valable pour la RSE. Passé l'euphorie des premiers mois, avancer sérieusement dans la mise en œuvre d'une stratégie de RSE et obtenir des résultats significatifs sera d'autant plus difficile que l'on avancera dans le brouillard. L'exemple type, c'est le thème de l'égalité hommes-femmes. On fait de beaux discours, de belles recommandations, on croit avancer sur le sujet et en fait, rien ! Ou bien moins qu'attendu. Dans ce cas, comme dans la plupart des thèmes de la RSE, rien ne vaut une mesure régulière. Cet outil de reporting, composé d'indicateurs fiables et audités, vous aidera aussi à renseigner votre rapport de gestion si votre entreprise est légalement obligée de publier des informations environnementales, sociales et sociétales chaque année, et vous aidera aussi à répondre aux sollicitations des agences de notation extra-financière gourmandes de statistiques. Il sera aussi utile de mettre en place, en complément de ce qui précède, un baromètre interne qui mesure chaque année les évolutions de l'état d'esprit de vos managers et du personnel sur la RSE et vérifie leur niveau de connaissances et d'engagement *(voir la fiche 22 sur la mesure de l'impact des actions RSE)*.

6. Passer ses grands projets au regard de la RSE

Des projets sont lancés sans que l'on prenne en compte, lors de leur élaboration, leurs éventuels impacts négatifs sur l'environnement ou la société. C'est seulement quand vous mettez ces projets en pratique que le boomerang de la réalité vous revient – parfois douloureusement - avec des conséquences coûteuses en termes d'exploitation. Pour chaque projet, il est préférable de se poser la question de savoir s'il impactera négativement, un peu, beaucoup ou pas du tout, l'environnement, la société, l'économique, et modifier ce projet si besoin. Le mieux est encore de rendre cette démarche plus rationnelle en développant un outil simple d'analyse et de notation de ses investissements qui prenne en compte les attendus de la RSE et de la systématiser pour tous vos grands projets où ceux moins importants mais délicats au regard du développement durable. Vous éviterez les risques et vous valoriserez des ressources d'efficacité nouvelles. Au final, ce sera pour vous et votre entreprise du temps de gagné et de l'argent économisé.

7. Intégrer les enjeux de la RSE dans la conception de vos produits et le contenu de vos services

Ce que l'on appelle l'éco-conception ou le marketing responsable, et qui consiste à diminuer l'impact négatif sur l'environnement ou le social de vos produits et services. Et en faire un atout concurrentiel comme l'a fait, par exemple, la société bretonne Armor-Lux qui a remporté dans le domaine des vêtements professionnels de nombreux grands marchés d'entreprises notamment en intégrant du coton équitable dans leur confection et en faisant auditer ses sous-traitants en matière de responsabilité sociale. On peut aussi citer, entre autres exemples, Volvic avec le succès de sa première bouteille recyclable (« 20 % végétale et 100 % recyclable »). En agissant ainsi, l'entreprise contribue, dans le premier cas cité, à la résorption de la fracture économique et sociale entre le Nord et le Sud et dans le second, diminue son empreinte écologique. Dans tous les cas, elles améliorent leur image d'entreprise responsable.

8. Mettre en place une politique d'achats responsables

C'est-à-dire des achats substituant à la seule logique du moins-disant, une vision plus large et « plus durable ». Des achats respectueux de l'environnement, sélectionnant les produits ou services qui ont le plus faible impact. Mais aussi des achats solidaires, par exemple de produits fabriqués par des structures d'insertion par l'activité économique ou dont une partie des ventes est reversée à des associations de protection de l'environnement ou humanitaires, des achats issus du commerce équitable qui garantissent un revenu décent à une communauté de producteurs et les accompagnent dans l'adoption de modes de production respectueux de l'homme et de son environnement. L'achat responsable implique un dialogue entre acheteur et fournisseur qui va déboucher sur des engagements réciproques et des progrès partagés. Il se traduit concrètement par l'introduction d'items RSE dans les cahiers des charges envoyés aux sous-traitants et fournisseurs lors des appels d'offres. Aux critères habituels de prix et de qualité, on en ajoute un troisième, celui du niveau de responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise répondante. Si les deux premiers restent prépondérants, ce dernier critère peut être discriminant lorsque les propositions des répondants à l'appel d'offres sont proches en termes de prix et de qualité. Cette logique est aussi valable pour votre entreprise lorsqu'elle répond à un appel d'offres d'un grand donneur d'ordre.

9. Instaurer un dialogue régulier avec vos parties prenantes et favoriser le partage d'expériences et de bonnes pratiques

Aussi bien à l'interne qu'à l'externe, vos parties prenantes (collaborateurs mais aussi clients, associations de consommateurs, élus locaux, syndicats, fournisseurs et sous-traitants, etc.), quand elles apportent des compétences dans leurs domaines d'intervention et des garanties de bonne représentativité, peuvent contribuer utilement à renforcer l'adéquation de votre stratégie aux enjeux sociétaux et à créer une culture partagée du progrès au sein de l'entreprise. Puisque celle-ci doit leur rendre des comptes, cette démarche de concertation avec les parties prenantes va constituer une réponse en termes d'évaluation stratégique. Ainsi, vos parties prenantes externes vont amener votre entreprise à intégrer ou à renforcer des axes stratégiques, à formuler des réponses opérationnelles plus adéquates et à informer des résultats obtenus. Si elles sont bien choisies et si le dialogue est bien organisé, les parties prenantes apportent une expertise complémentaire et contradictoire bénéfique à votre entreprise. Régulièrement source de propositions, elles lui permettent de hiérarchiser ses projets. Alors, pourquoi s'en priver ? En interne, on favorisera également avec des outils appropriés le partage d'expériences et l'échange de bonnes pratiques. À savoir, mettre à la connaissance de tous, ce qui a bien marché (et dont il faut s'inspirer) et ce qui a mal marché (à éviter). Encore du temps de gagné, des erreurs en moins, et de l'argent et des ressources économisés.

10. Créer un dispositif d'éthique des affaires au sein de votre entreprise

Dans un contexte de crise économique, sociale et morale, l'éthique et la déontologie deviennent pour les entreprises une nécessité forte et un atout concurrentiel évident à la fois pour la conduite des affaires et la réputation. Car la crise produit des attentes plus exigeantes que les consommateurs, les investisseurs, vos partenaires, ceux qui cherchent un emploi à la fin de leurs études ou ceux qui veulent en changer, etc. souhaitent voir se traduire en actions concrètes. Dès lors que votre dispositif *(voir la fiche 25 sur l'éthique des affaires et la déontologie)* est en cohérence et articulé avec la stratégie globale de votre entreprise, l'éthique qui pourra être affichée deviendra une valeur ajoutée incontestable et un témoignage concret de votre engagement pour un développement responsable. Ce sera également un facteur de renforcement de la confiance à l'égard de votre entreprise. L'éthique et la déontologie peuvent aussi permettre à vos collaborateurs de renforcer le sens qu'ils donnent à leur travail et leur sentiment d'appartenance à votre entreprise. Ce n'est pas si fréquent par les temps qui courent pour que l'on puisse s'en priver. Quant à vos managers, à condition qu'ils se placent chacun dans une logique d'exemplarité, ce dispositif va renforcer leur légitimité et leur autorité au sens profond du terme.

CONSTRUIRE SA STRATÉGIE RSE EN 5 ÉTAPES

Étape 1

➜ Bien choisir la personne qui sera chargée de la RSE

La première chose à faire avant de lancer une démarche de RSE dans son entreprise, c'est de désigner un responsable, éventuellement à plein temps pour les grosses structures, et de lui donner le plus de poids et de transversalité possibles en le rattachant directement au président ou au directeur général de l'entreprise. Peu importe son origine professionnelle à partir du moment où c'est quelqu'un de très motivé, éventuellement un peu « militant » sur le sujet, et plutôt généraliste que technicien.

Il est également préférable qu'il connaisse bien l'entreprise, sa culture, ses rouages, car c'est là un atout extrêmement important pour ce qui est d'abord un changement de comportement. Intéressant aussi qu'il dispose déjà d'un bon réseau en interne, car il lui sera utile pour gérer l'approche transverse inhérente à la pratique de la RSE.

Parmi les qualités requises pour le poste, on privilégiera aussi les candidats plutôt bons stratèges, ayant le sens de la diplomatie, possédant des qualités de négociateurs et d'excellentes dispositions pour la communication, car il devra savoir convaincre l'interne de changer de comportement et aider les managers à trouver les bons compromis, notamment entre le court terme et le moyen et long terme, plus en phase avec une politique de RSE.

La bonne personne est maintenant choisie. Que peut-elle faire dans un premier temps sachant que le plus difficile ne sera pas de trouver les bonnes réponses mais d'abord de se poser les bonnes questions ? Commencer par regarder ce qui a déjà été fait ailleurs et d'abord dans son propre secteur d'activités, chez ses concurrents par exemple. Au contraire de l'école où quand vous copiez sur votre voisin, on vous met zéro, dans la RSE, on est encouragé à copier sur les autres, surtout sur ce qu'ils ont réussi. Pas la peine en effet de réinventer le fil à couper le beurre ou de se lancer dans des actions qui ont déjà largement échoué chez les autres. Aujourd'hui, l'information sur la RSE est abondante et de qualité : livres spécialisés, articles de presse, sites Internet dédiés, rapports annuels d'entreprises déjà engagées dans la démarche, colloques, forums, etc. Prendre le temps de jeter un œil sur ces publications ou, si vous en avez le temps et les moyens, de participer à ces évènements *(voir la fiche XI sur les principales dates du développement durable en France)*.

Étape 2

➜ Bien connaître l'existant « RSE » au sein de votre entreprise

En général, votre entreprise n'aura pas attendu la désignation d'une personne chargée de la RSE pour engager des actions en la matière. Il faut donc commencer par faire un point sur l'existant en réalisant, ou en faisant réaliser, une sorte d'audit dédié au sujet. On peut le faire soi-même si l'on connaît déjà bien la thématique *(voir la fiche X sur les outils de diagnostic, d'évaluation et de reporting)*, sinon mieux vaut le confier soit à sa structure d'audit interne, si elle existe et en a les moyens ou se les donne, soit à un cabinet de consulting spécialisé. Vous l'aurez trouvé avant de le chercher car les consultants seront nombreux à le proposer à l'entreprise dès que la désignation d'un responsable de la RSE sera connue à l'extérieur.

Avant de commencer à écrire quoi que ce soit, il est aussi très fructueux d'avoir des échanges sur le sujet avec différentes parties prenantes, tant en interne qu'à l'externe :

➲ En interne :

- Avec les principaux responsables de l'entreprise, pour les tester de façon informelle (la RSE, c'est quoi pour vous ? Et pour notre entreprise, comment vous voyez ça ?),
- Vos actionnaires si vous en avez,
- Les partenaires sociaux : ces derniers s'intéressent d'ailleurs de plus en plus à la RSE car ils ont compris qu'à travers une telle démarche, l'entreprise se donne de meilleures garanties en terme de pérennité et donc aussi d'emplois.

➲ En externe :

- Consultez autant que possible vos principaux clients,
- Les associations de consommateurs quand votre entreprise est directement concernée,
- Vos fournisseurs et vos éventuels sous-traitants.
- Les fédérations et syndicats professionnels peuvent aussi être de bon conseil.
- Voir aussi les élus locaux surtout si votre entreprise impacte fortement la vie sociale et l'environnement du lieu où elle développe habituellement ses activités

• Intéressant enfin de rencontrer une agence de notation extra-financière pour vous faire expliquer comment elle procède pour noter les entreprises, quels sont les points qui l'intéressent le plus et ceux qui l'intéressent moins. Ses réponses vous aideront par la suite à dégager vos priorités RSE.

Voilà qui va vous prendre, au fil de l'eau, peut-être quelques petites semaines de contacts et d'échanges. Mais, cela vous permettra d'éviter les fausses pistes et de partir de suite sur les bons rails.

Étape 3

➜ Écrire un premier texte stratégique et en débattre

Au fil de vos rencontres, vous avez bien noté toutes les informations intéressantes et utiles et vous êtes plutôt bon connaisseur de votre entreprise. Vous êtes donc maintenant prêt à jeter sur le papier un premier texte envisageant ce que pourrait être sa stratégie de RSE :

1. Décrire d'abord l'existant (d'où part votre entreprise), notamment le bilan des actions de RSE qu'elle a déjà engagées, même quand cela l'a été de façon empirique. Expliquer ensuite en quoi cela reste insuffisant au regard des enjeux d'aujourd'hui et plus encore, de demain. Quels sont les risques à ne rien faire ?

2. Définir quels sont les enjeux environnementaux, sociaux, sociétaux, de gouvernance pour l'entreprise mais également quels sont les enjeux majeurs de la réussite de la démarche autour de l'idée « RSE = levier de performance pour l'entreprise »? Quelles sont les « pressions » externes (lois, règlements, poids des parties prenantes, investisseurs, clients, ONG, etc.).

3. Détailler les forces et les faiblesses : exprimer ce que toute cette démarche peut apporter à votre entreprise en termes d'image, de réduction des risques, d'efficacité économique et financière, de consensus interne et de culture d'entreprise, etc. N'oubliez pas de prendre aussi en compte la cartographie de vos risques et de vous interroger sur quelles sont les parties prenantes externes et internes qui comptent le plus en matière de RSE. Mais aussi, en quoi la RSE va permettre à vos managers d'atteindre plus vite et dans de meilleures conditions leurs objectifs professionnels.

4. Présenter les grandes lignes d'une stratégie : montrez quelles sont les pistes à emprunter pour élever sensiblement et le plus rapidement possible son niveau de responsabilité sociale. Puis exposez votre première vision de l'organisation de la RSE au sein de votre entreprise, sachant qu'au fil des consultations et des échanges, cette vision sera immanquablement amenée à évoluer.

Une fois ce texte écrit, un ou deux feuillets maximum :

• Demandez à chaque unité ou service important de votre entreprise de vous désigner un correspondant ou référent RSE. Là encore, ce doit être la personne la plus motivée sur le sujet.

• Envoyez votre texte stratégique à chacun de ces correspondants ou référents ainsi désignés, en leur donnant rendez-vous collectivement quinze jours ou trois semaines plus tard (le temps pour eux de réfléchir et d'avoir, si besoin, des échanges au sein de leur secteur de responsabilité).

• Lors de cette réunion de brainstorming, vos participants pourront amender le texte initial, ouvrir des pistes supplémentaires, ou en fermer. Bref, votre texte d'origine ne pourra en sortir qu'enrichi.

• L'intérêt sera de disposer, à la fin des échanges, d'un texte stratégique co-construit, donc partagé, qui pourra ensuite être soumis à l'avis et à l'approbation de la structure de direction de l'entreprise, puis, si nécessaire, à celle de son conseil d'administration.

• La concertation avec les partenaires sociaux, s'ils sont organisés dans votre entreprise, est dans tous les cas indispensable.

Votre texte ainsi enrichi et adopté par toutes les parties, vous disposez alors d'une stratégie de RSE pour votre entreprise. Il faudra positionner cette stratégie RSE au sein de la stratégie globale de votre entreprise. Le nec plus ultra est de l'y intégrer comme fil conducteur ou fil rouge.

Étape 4

➜ Construire votre plan d'actions RSE

Pour cette construction, vous réinvitez vos contributeurs du début à une réunion au cours de laquelle vous allez essayer collectivement de décliner au mieux votre stratégie RSE en un plan d'actions, en prenant soin d'y intégrer les trois piliers que sont l'environnement, le social-sociétal et bien sûr l'économie et la gouvernance.

Comme vos contributeurs sont des gens motivés et plein d'idées, votre plan va rapidement ressembler à une longue et parfois interminable liste d'actions, dont vous saurez au premier coup d'œil qu'il ne sera pas possible de les mettre toutes en œuvre simultanément, que ce soit pour des questions humaines, financières ou de temps. Il va donc vous falloir, pour rester crédible, dégager des priorités que l'on traduira, pourquoi pas, ensuite, en autant d'engagements RSE pour l'entreprise. Dans cette optique, en retenir huit ou dix au maximum sera un gage d'efficacité pour la suite.

Pour ne pas noyer l'essentiel dans la masse, le mieux est encore, une fois la première liste d'actions établie, de ne rien rejeter a priori. Mais, plutôt de passer chacune d'entre elles au tamis d'une grille d'évaluation qui prenne en compte les objectifs et spécificités de votre entreprise ou / et de son secteur d'activités, sa politique générale, la règlementation existante ou à venir prochainement, ainsi que les attentes de vos parties prenantes tant internes qu'externes.

Exemple de méthode pour dégager des priorités

Vous allez demander à chacun de vos contributeurs d'attribuer, à chacune des actions RSE listées, une note de 1 à 10 à travers cinq critères qui seront assortis chacun d'un coefficient différent, fonction de son importance stratégique aux yeux de votre entreprise.

- **Critère numéro un avec un coefficient 5 :** mise en œuvre, cette action aura-t-elle un intérêt économique pour mon entreprise ?
- **Critère numéro deux, coefficient 4 :** existe-t-il actuellement une pression réglementaire ou à venir prochainement qui concerne cette action ?
- **Critère numéro trois, coefficient 3 :** cette action peut-elle rencontrer l'empathie des collaborateurs de l'entreprise ? Il est en effet difficile de mettre en œuvre avec succès une action sur laquelle les collaborateurs ne seraient pas motivés. Bien sûr, une note à moduler selon que votre entreprise sera plutôt une entreprise de main d'œuvre ou pas.
- **Critère numéro quatre, coefficient 2 :** existe-t-il un risque pour l'image de mon entreprise si l'on n'engage pas cette action ?
- **Critère numéro cinq, coefficient 1 :** cette action aura-t-elle de la visibilité en interne et en externe ?

Multipliez la note reçue pour chacun de ces critères par le coefficient affecté, faites les additions et classez les actions dans l'ordre en commençant par celles qui rassemblent le plus de points. Retenez alors les huit ou dix premières qui figurent en haut de la liste qui deviendront les premiers engagements RSE de votre entreprise.

Une fois obtenue cette liste d'engagements, il se peut qu'il y ait un déséquilibre entre ceux à caractère environnemental et ceux à caractère social-sociétal ou économique. Il suffira alors de prendre, dans l'ordre du classement, les trois premières actions de chaque pilier du développement durable. Mais on pourra accepter un déséquilibre entre ces piliers en fonction des particularités de votre entreprise. Par exemple, en cas d'activité très polluante, on pourra avoir un nombre d'engagements sur le pilier environnemental plus important que celui concernant les piliers social-sociétal et économique, question de logique.

Étape 5

➜ Quel budget et quelle organisation mettre en place ?

Vous disposez maintenant d'une stratégie RSE avec des engagements prioritaires. Il vous faut encore un minimum de budget et d'organisation pour mettre en œuvre le tout avec succès.

Réglons tout de suite la question du budget : le responsable de la RSE n'a pas besoin de gros budget vu que la RSE est d'abord un changement de comportement et qu'il n'aura quasiment pas de rôle opérationnel à jouer. Le rôle principal du responsable RSE sera d'abord :

- De proposer une stratégie RSE ;
- D'effectuer des travaux de veille environnementale et sociale et de veille réglementaire ;
- De procéder à quelques études ou benchmarks en regardant ce que font vos principaux concurrents ;
- D'animer et de coordonner, quand ils existent, les relais RSE au sein de l'entreprise ;
- De contrôler le déploiement de la stratégie adoptée à travers un outil de reporting spécifique ;
- De sensibiliser le personnel en s'appuyant sur la communication interne de votre entreprise et sur son service de formation ;
- De valoriser à l'extérieur, toujours avec l'aide de la communication, ce qui est réalisé en matière de RSE au sein de votre entreprise (plaquette dédiée, site Internet, relations-presse, colloques et expositions, etc.).

Pour une PME ou une PMI, quelques milliers d'euros suffiront pour bien enclencher le processus de RSE et le poursuivre avec de bonnes chances de réussite. D'autant que les conseils dispensés dans cet ouvrage doivent vous permettre de réaliser de premières économies en matière de dépenses de consulting. Les entreprises extrêmement polluantes, qui ont souvent eu une approche logiquement défensive de la RSE, ont pour la plupart pris conscience aujourd'hui de son caractère vital pour le présent et l'avenir de leur activité, et y consacrent désormais des moyens beaucoup plus importants.

Suggestion d'organisation : réunir, quand ils existent, ses correspondants RSE

Réunir ses correspondants ou référents deux ou trois fois par an sur une journée ou demi-journée avec une réunion plus particulière à la rentrée d'automne pour faire un premier bilan de l'exercice en cours et préparer le plan d'actions de l'année suivante, est vivement conseillé.

Dans ces réunions, on peut, par exemple, en consacrer une partie à un point d'actualité du responsable de la RSE et à des interventions internes sur des sujets et des thématiques qui pourront être partagés par tous. Et lors de l'autre partie, procéder à un tour de table au cours duquel les correspondants RSE des différentes entités feront un point sur leurs actions, leurs objectifs et leurs résultats en matière de RSE

Vous pouvez aussi inviter à s'exprimer des responsables RSE d'autres entreprises, des experts en matière environnementale ou sociale, voire des ONG, car ces réunions doivent aussi être l'occasion d'échanges fructueux à travers des partages d'expériences, de savoir-faire et de bonnes pratiques, une façon de faire qui est un des fondamentaux de la RSE.

Également, la rédaction chaque année au moins d'un bilan d'activité RSE pour votre entreprise ou d'un encart dédié au sein de son rapport d'activités annuel est un bon exercice d'auto-évaluation de ce qui a marché ou pas l'année précédente. En ce sens, la publication d'indicateurs et de leurs évolutions n'a pas de pareil pour mettre en évidence les progrès – ou les absences de progrès. Rien de tel aussi pour motiver pour la suite l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Ce rapport ou encart, également outil de communication interne, est un bon moyen de valoriser à l'externe, auprès de vos parties-prenantes, vos réalisations et succès en matière de RSE. Bien diffusé, il pourra être à l'origine d'articles de presse ou d'invitations à en dire plus lors de colloques, de débats ou d'expositions consacrés à la RSE , toutes initiatives à même de rejaillir positivement sur l'image de votre entreprise et de nourrir positivement sa marque.

ÉCOUTE ET DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

➜ Pourquoi ?

La RSE intègre différentes facettes : les aspects économiques, la maîtrise des impacts sur la société, mais aussi la transparence de la communication et des échanges avec les parties prenantes.

Mais qui sont ces parties prenantes ? Pour chaque entreprise, il en existe différents types : les parties prenantes organisationnelles (actionnaires, investisseurs, agences de notation, autorités publiques, communautés et autorités locales, salariés, syndicats), économiques (clients, fournisseurs, sous-traitants, organisations professionnelles) et sociétales (organisations non gouvernementales, associations, riverains de votre entreprise, réseaux, médias).

Cette communication et ces échanges avec vos parties prenantes doivent soutenir votre démarche de progrès continu tout en renforçant l'ancrage territorial de votre entreprise. Les entreprises opèrent dans des contextes de plus en plus compliqués, et, par conséquence, de plus en plus risqués. L'anticipation devient alors un outil pour éviter ou réduire l'intensité des risques au bénéfice de votre entreprise. La concertation régulière avec toutes les parties prenantes permet d'y répondre. En effet, l'entreprise s'insère dans son écosystème en intégrant les autres acteurs qui participent ou/et interfèrent dans ses activités.

Votre principal objectif à travers la concertation avec vos parties prenantes, c'est donc bien de dégager des pistes qui vont vous permettre d'améliorer l'adéquation de votre stratégie RSE avec les attentes de la société civile et de préciser vos engagements en la matière. La recherche d'un consensus n'est pas forcément l'objectif premier mais une démarche volontaire de concertation vous permettra de mieux connaître les impacts de vos activités sur les trois piliers du développement durable et ainsi de mieux prévenir les risques. Ici, on s'inscrit dans une vraie complémentarité des points de vue et approches de chacun.

➜ Comment ?

Votre premier travail sera de bien identifier vos parties prenantes, de leur donner la bonne importance au regard de la nature de vos activités. Pour être efficace et ne pas se perdre dans des échanges sans fin et sans résultat, les parties prenantes que vous inviterez à l'échange doivent aussi répondre à des critères de complémentarité, de légitimité et d'indépendance des expertises. Une fois choisies les parties prenantes que vous jugez utiles d'associer à votre démarche de RSE, il vous reste à les réunir pour dialoguer et échanger avec elles. L'idéal dans ces phases de concertation, c'est, pour leur donner toute crédibilité, de vous faire accompagner par un facilitateur externe. Des associations spécialisées dans la RSE comme, par exemple, le Comité 21 ou l'ORSE, ont l'habitude d'accompagner les entreprises dans leur exercice de concertation avec leurs parties prenantes.

Une méthode possible : le panel de parties prenantes

Vous réunissez une première fois votre panel de parties prenantes pour les écouter, prendre connaissance de leurs points de vue sur l'activité de votre entreprise, ses enjeux, de leurs propositions en matière de RSE, sans oublier de définir très clairement les règles de fonctionnement de la concertation.

Dans une deuxième rencontre, vous allez leur apporter des propositions en précisant toutefois l'absence de contrainte à les rendre immédiatement opérationnelles. Les réunions suivantes serviront à faire des exposés sur les thèmes de réflexion précédemment choisis, une façon de présenter aux parties prenantes les avancées et décisions que vous aurez prises depuis la réunion précédente.

Cette présentation devra précéder un débat sur l'adéquation de vos réponses à leurs attentes et permettre des enrichissements. Il s'agit bien ici de co-construire l'enrichissement de votre stratégie de RSE dans un climat de confiance réciproque. Ce qui ne signifie pas pour autant que les parties prenantes doivent être systématiquement d'accord avec les actions menées par votre entreprise.

➜La concertation avec les collectivités locales et les riverains

Pour une entreprise, un bon ancrage territorial est un plus pour ses activités. Dialoguer et échanger avec les acteurs locaux favorise l'acceptation de vos activités, permet des synergies avec les décisionnaires locaux. Cela passe pour votre entreprise et ses activités par être bien identifiées par les acteurs locaux, et notamment les collectivités locales. Or, celles-ci, sont de plus en plus nombreuses à se lancer, à l'instar des entreprises, dans des démarches de développement durable qui se traduisent par l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'actions développement durable (Agendas 21) ou de Plans Climat quand leurs démarches se concentrent sur la lutte contre le changement climatique. La réussite de ces Agendas 21 ou de ces Plans Climat dépendra des engagements dans l'action de tous les acteurs du territoire dont les entreprises font évidemment partie. Si la vôtre est située sur un tel territoire, elle a tout intérêt à participer, en rapport avec la nature de ses activités, aux actions proposées par la collectivité locale même si elle n'y est pas légalement obligée.

Cette action locale apportera une crédibilité supplémentaire à votre propre engagement dans la RSE. N'oubliez pas également le dialogue avec vos riverains surtout si vos activités sont susceptibles de les impacter en termes de nuisances (bruit, horaires décalés, pollution, dégradation de paysage, etc.) et ce d'autant que certains de vos collaborateurs sont aussi des habitants de la commune sur laquelle se trouve votre entreprise.

➜Les partenariats avec les ONG

Vous souhaitez que votre entreprise s'ouvre davantage à la société civile, voire bénéficie d'expertise supplémentaire pour réaliser un projet RSE ? Alors, dans certains domaines (lutte contre la corruption, politique d'achats responsables, environnement, santé, etc.) vous pouvez vous engager avec une ONG et profiter de leur compétence spécifique pour améliorer vos pratiques de management interne sur les thématiques citées, témoigner de votre volonté de vous engager dans la RSE, pour conforter l'image de votre entreprise auprès de vos collaborateurs et à l'externe.

Le choix de l'ONG partenaire doit tenir compte bien entendu des compétences de cette ONG avec la thématique choisie, du positionnement habituel de l'ONG en question vis-à-vis des entreprises (ouverte ou non au dialogue, notamment), de sa légitimité et de sa crédibilité. Attention, l'ONG, pour s'engager avec vous, va également faire part de ses conditions parmi lesquelles on retrouvera souvent le respect mutuel, la transparence, le droit de critiquer.

Dans sa position sur les partenariats entreprises-ONG, le MEDEF identifie 6 étapes pour mettre en place un projet d'action conjointe avec une ONG : identifier les fondements du projet de l'entreprise ; identifier les ONG intervenant dans sa sphère d'activité ; évaluer ces ONG ; réfléchir aux modes de relations possibles et présélectionner quelques ONG ; mettre le projet en application ; et évaluer les actions mises en place. Dans les conditions de succès identifiées, il convient de noter l'importance d'appréhender la démarche de manière stratégique, d'être vigilant et exigeant dans le choix de ses partenaires, de se fixer dans la mesure du possible pour objectif de construire une relation à moyen ou long terme avec les ONG, de s'assurer d'une participation équitable des deux partenaires au projet mis en place, etc.

➜Les relations sociales : vous engager avec vos salariés et leurs représentants

Les organisations syndicales ont pour la plupart été méfiantes lors des premiers pas du développement durable dans les entreprises au milieu des années 90, notamment celles qui se sont développées après la Seconde guerre mondiale sur fond de productivisme industriel. Aujourd'hui globalement ralliées à la cause, elles ont intégré l'idée que la RSE participait de la pérennité des entreprises et donc de leurs emplois. Les organisations syndicales sont ainsi consultées sur l'élaboration de la stratégie ou du plan d'action RSE et signent parfois des accords avec la direction de l'entreprise. Mais attention à ne pas avoir trop d'écart entre votre discours sur la RSE, vos engagements en la matière, et vos pratiques au quotidien, car le boomerang vous reviendrait aussitôt.

L'entreprise doit donc intégrer ce regain d'intérêt des syndicats qui souhaitent généralement être un peu plus acteurs de la réflexion menée à ce sujet et favoriser leur implication dans leur démarche RSE. Ouvrir des discussions sur la thématique de la RSE peut lui permettre d'impliquer les syndicats dans de nouveaux champs de réflexion autres que ceux des conditions de travail, des salaires ou de l'emploi. Globalement, cet échange vous permettra notamment d'afficher un dialogue social de qualité qui de plus s'inscrira dans une démarche de performance.

➜ Dialoguer avec les consommateurs

Pour mettre en place la concertation avec les consommateurs, vous avez le choix entre la constitution d'un panel qui vous permettra d'avoir un dialogue direct ou l'utilisation du sondage sur la base d'un échantillon représentatif, ce dernier moyen étant toutefois plus onéreux et moins interactif.

Vous avez aussi la possibilité de passer par leurs représentants, à savoir les associations de consommateurs. Elles disposent en général d'une bonne expertise qui pourra vous faire progresser ou, au moins, vous éviter des chausse-trappes, notamment dans le domaine de la communication. Les engagements avec les associations de consommateurs se traduisent la plupart du temps par une convention signée entre les deux parties autour de thèmes précis comme la transparence sur les produits et services que vous proposez, l'amélioration de la relation avec vos clients, etc.

➜ Le dialogue avec les actionnaires

Les actionnaires (individuels ou institutionnels) figurent au même titre que les clients et les salariés au rang des parties prenantes traditionnelles des entreprises. Celles-ci ont intérêt à nouer et à poursuivre avec eux des relations de long terme. A cet effet, les entreprises doivent faire en sorte de mettre en œuvre des principes d'action destinés à assurer l'égalité d'accès à l'information pour tous, sa disponibilité immédiate et sa transparence, ainsi qu'à développer une politique de proximité fondée sur l'écoute et le dialogue.

La forte progression des fonds ISR et des indices boursiers spécialisés doit inciter les entreprises à élargir le champ des informations communiquées en accordant une place croissante aux éléments extra financiers. De fait, en lien avec la crise économique et financière, les actionnaires, tout en demandant davantage d'éléments sur la stratégie des entreprises, leurs objectifs et leurs perspectives à court et long terme, s'intéressent de plus en plus à l'effet de levier sur la performance globale des politiques RSE mises en œuvre ou encore au meilleur contrôle des risques qu'elles apportent.

Cette préoccupation grandissante s'exprime particulièrement par le développement de l'engagement actionnarial, notamment au travers des politiques d'exercice des droits de vote des gérants d'actifs et au travers de la pression des ONG. Le système économique ne peut se financer durablement que si l'actionnaire est respecté et ses motivations prises en compte car c'est lui qui engage et risque ses capitaux.

Pour plus d'informations

- « Engagement des entreprises avec leurs parties prenantes », un guide pratique très complet édité par l'ORSE et CSR Europe pour mettre en place une concertation avec les parties prenantes (www.orse.org ou www.csreurope.org), juillet 2010
- « La concertation avec les parties prenantes externes : principes, méthodologie, actions », édité par le Comité 21, simple et concret (www.comite21.org).
- Vous pouvez également consulter le guide du MEDEF **« Entreprises et ONG de solidarité internationale : Quels partenariats pour quels objectifs ? »** (janvier 2010) téléchargeable à l'adresse : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/vient-de-paraitre/fiche-detaillee/browse/4/back/111/article/entreprises-et-ong-de-solidarite-internationale-quels-partenariats-pour-quels-objectifs.html.

UNE AUTRE FAÇON DE COMPTER

➜ La notion de coût économique global : à la recherche de vraies comparaisons

La RSE, si elle est une façon de revisiter les modes de fonctionnement de votre entreprise, notamment lorsque l'on élabore un projet ou que l'on prend une décision, doit aussi entraîner une autre façon de calculer, intégrant notamment le fait que le « rythme » de la RSE est le plus souvent contradictoire avec le cadre de l'annualité habituellement utilisée pour calculer vos budgets. La RSE invite par nature à intégrer plutôt le moyen et le long terme que le court terme dans le calcul des coûts initiaux de vos actions.

Par exemple, si vous envisagez de construire un nouveau bâtiment ou un nouvel atelier pour vos activités, il est aujourd'hui plus prudent de prendre en compte, dans ce projet, le renchérissement inéluctable du coût des énergies à cinq, dix ou quinze ans. Et même si ça vous coûte un peu plus cher, d'aller tout de suite vers le choix d'une construction qui favorise les économies d'énergie par les matériaux choisis, l'exposition, l'agencement et l'isolation des locaux.

Un bâtiment construit aujourd'hui sans intégrer des éléments de haute qualité environnementale (HQE), de BBC (bâtiment basse consommation) voire d'énergie positive (c'est-à-dire qui produit plus d'énergie qu'il n'en consomme) risque en effet de lui faire perdre une grande partie de sa valeur au fur et à mesure de la hausse du coût des énergies dont on aura besoin pour l'éclairer, le chauffer, le ventiler, etc. et de l'évolution des réglementations en matière environnementale. Ne pas anticiper aujourd'hui ce que certains appellent, à tort, le « surcoût » des mesures environnementales vous ferait prendre le risque, en payant moins cher au départ, de faire baisser à terme le capital immobilier de votre entreprise.

Avec cette façon de prendre en compte le coût économique global d'un investissement, c'est-à-dire, les données qui se situent au-delà du simple prix d'achat du bien ou du service, on se garantit beaucoup mieux pour l'avenir et on renforce la pérennité de son entreprise et de son capital matériel.

Cette façon de faire, si elle vaut pour les constructions, vaut aussi pour vos achats de produits ou services. Prenons l'exemple du coût du véhicule utilitaire électrique de 3 m3 qui est grosso modo aujourd'hui deux fois plus cher qu'un véhicule identique essence ou diesel (thermique). Si vous voulez acheter des véhicules électriques pour diminuer les émissions de CO2 de vos transports, il va vous falloir, pour ne pas effrayer vos financiers, savoir dépasser la seule lecture au premier degré des prix d'achat comparés de ces deux types de véhicules. Et dans la présentation de votre dossier d'achat intégrer tous les paramètres (prix du carburant, maintenance, accidentologie, etc.) qui vont vous permettre de constituer les vrais coûts globaux des véhicules électrique et thermique et pouvoir ainsi effectuer une véritable comparaison de coût.

➜ Comptabiliser ses externalités

Autre cas de figure qui illustre bien les nouvelles façons de calculer pour une entreprise, certaines d'entre elles ont décidé de comptabiliser leurs externalités : les bénéfices et les dommages directs ou indirects de leurs activités sur la nature, sur la société... Cette évaluation permet à l'entreprise de prendre conscience de son impact et de son niveau de dépendance aux ressources naturelles. Elle peut ainsi mieux anticiper la diminution de ces ressources, se préparer aux conséquences pour elle du changement climatique ou encore devancer la hausse du prix des énergies qui impactera négativement ses comptes.

➜ Evaluer le capital immatériel de son entreprise

Beaucoup de professionnels et d'experts s'accordent désormais à considérer que la valeur marchande d'une entreprise se limite de moins en moins à sa valeur purement comptable (valeur de bilan) et qu'il convient de tenir compte pour l'évaluer de son capital immatériel : capital client, capital naturel, capital relationnel parties prenantes, innovation, marques, capital humain, notoriété et réputation, etc.

Des études réalisées aux Etats-Unis et en France montrent que les entreprises concernées avaient une valeur marchande à peu près égale à leur valeur comptable à la fin des années 1970 alors que ce rapport est aujourd'hui de l'ordre de 3. Comment expliquer cela ? Pourquoi des investisseurs acceptent-ils d'acheter une entreprise plus chère que sa seule valeur de bilan ? Tout simplement parce qu'acheteurs et vendeurs conviennent que la valeur d'une entreprise dépend aussi de sa capacité à dégager des profits dans le futur.

Il ne suffit pas qu'un dirigeant promette une croissance et une rentabilité données pour que celles-ci se réalisent. Si les clients d'une entreprise sont insatisfaits ou sont en voie de paupérisation, si les salariés sont démotivés, ont des compétences obsolètes ou si le système d'information n'est pas fiable, l'avenir de l'entreprise est susceptible d'être remis en cause à terme, malgré un bon parcours jusqu'à ce jour et une bonne performance présente.

Le capital immatériel permet de prédire la performance future car il recense les principaux éléments permettant de créer de la valeur. Il est donc important que le dirigeant s'attache à établir une cartographie des actifs immatériels de son entreprise, à piloter leurs performances et à les mesurer autant qu'il est possible de le faire.

Le Conseil supérieur de l'ordre des experts comptables a pris l'initiative de créer un référentiel des valeurs immatérielles identifiables dans les PME accessible sur le site : www.experts-comptables.fr/csoec/content/download/634975/15903517/version/1/file/immatetPME.pdf.

L'Observatoire de l'immatériel propose également un outil de diagnostic accessible à cette adresse : http://martechprod.customers.artful.net/Portal/main.do.

Pour plus d'informations

- « Valoriser le capital immatériel de l'entreprise » d'Alan Fustec et Bertrand Marois, Editions d'Organisation, 2006, 174 pages
- « La force de l'immatériel. Pour transformer l'économie » de Laurent Habib, Editions PUF Hors collection, 2012, 72 pages

COMMUNICATION RSE, MODE D'EMPLOI

Changement de comportement avant d'être un changement technique, la RSE a besoin pour réussir d'être soutenue par des actions de sensibilisation. Qui dit actions de sensibilisation dit d'abord actions de communication. À l'interne, la communication va en effet vous aider à transformer la motivation pour la RSE en actions puis en résultats. Elle favorisera les échanges d'expériences et de bonnes pratiques, fondements de la culture développement durable.

À l'externe, la communication vous permettra de mieux valoriser vos avancées et vos bons résultats, de mettre en lumière votre volonté de progrès et de conforter une image d'entreprise responsable. Elle donnera aussi à vos parties prenantes, notamment à vos actionnaires, à vos investisseurs potentiels, et aux agences de notation extra–financière susceptibles de vous noter socialement, des informations pertinentes sur vos engagements.

➜ Les moyens de communication en interne : différents outils existent

Bien entendu, la première chose à faire est d'irriguer régulièrement avec des informations RSE tous les supports internes existants, qu'ils soient imprimés ou électroniques. Inutile de multiplier les rubriques spécialisées sur tous les intranets ou supports imprimés de l'entreprise ce qui isolerait le sujet alors qu'il est par nature transverse, mais une touche de RSE dans les articles ou interviews de managers, c'est plus efficace et cela montre que la RSE s'intègre dans le quotidien et que c'est l'affaire de tous. L'idéal, c'est de disposer aussi, parallèlement à ce saupoudrage actif, d'un lien régulier sur la RSE avec tous ses collaborateurs pour les informer régulièrement sur ce qui se passe au sein de votre entreprise en la matière, son intérêt pour elle, pour eux.

La communication interne pourra aussi jouer sur le ressort de l'émulation, en faisant connaître les bonnes pratiques développées au sein de votre entreprise, mais aussi dans d'autres entreprises, y compris chez vos principaux concurrents.

Vous pourrez aussi, chaque année, organiser au sein de votre entreprise (ou au niveau d'une unité d'affaires), une manifestation (type « les rencontres de la RSE») au cours de laquelle chacun pourra présenter ses actions RSE, ses résultats, voire ses propositions. Organiser dans le cadre de cette manifestation, une table ronde, avec un ou plusieurs invités externes, autour d'un sujet RSE qui intéresse particulièrement votre entreprise.

Également, la boîte à idées RSE, matérielle ou immatérielle (intranet). Là où elle existe, elle est généralement très prisée car beaucoup de personnes qui ont déjà adopté dans leur vie personnelle des comportements « éco-citoyens », souhaitent faire profiter leurs collègues de travail et leur entreprise de leurs bonnes idées. Certaines entreprises ont même institué un système de récompense en instituant un barème attribuant tant ou tant de points, selon le cas, à l'idée simplement déposée, à celle qui a été mise en pratique et à celle qui a fait gagner de l'argent à l'entreprise.

➜ La plaquette ou le rapport RSE : un excellent moyen de communication externe

Les entreprises cotées en Bourse et les sociétés cotées de plus de 500 salariés sont tenues par la loi de publier dans leur rapport de gestion des « informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable » *(voir la fiche n° 22 sur la mesure de l'impact des actions RSE »)*. Les filiales des sociétés concernées par ces obligations (qu'elles dépassent les seuils ou non) sont tenues de les transmettre à leur société-mère qui publiera un rapport consolidé.

Même si vous n'êtes pas soumis à ces obligations, vous avez tout intérêt à prendre l'initiative d'établir chaque année un document relatant vos actions en la matière : c'est un exercice d'introspection intéressant, qui vous oblige, entre autres, à faire un point sur ce qui a été fait (ou pas) durant l'année en matière de RSE et d'ordonner vos idées. Ce n'est pas obligatoirement un document à part, la tendance actuelle étant de l'intégrer au rapport annuel d'activités.

Si vous n'êtes pas obligé de produire ce rapport en bonne et due forme chaque année, une petite plaquette dédiée à vos actions et objectifs RSE, non luxueuse et surtout imprimée sur du papier recyclé ou provenant de forêts gérées durablement, fera l'affaire. Elle vous servira à valoriser vos actions à l'externe : n'hésitez pas à faire intervenir vos parties prenantes au sein de votre document sous forme de mini-interview ou de mini-éditorial sur la façon dont elles perçoivent votre démarche RSE ou sur une action qu'elles ont menée avec votre entreprise. Diffusée également en interne, cette plaquette vous aidera à motiver vos collaborateurs, à leur montrer le chemin parcouru et celui qui reste à faire. Aussi à développer chez eux un sentiment de fierté d'appartenir à une entreprise qui s'est résolument engagée dans la responsabilité sociétale.

Un conseil pour l'illustration de vos supports de communication

N'oubliez pas en termes d'illustrations de respecter un certain équilibre entre les hommes et les femmes, les jeunes et les seniors, sans oublier la question de la diversité. En fait, **donnez une image qui soit le vrai reflet de votre entreprise.**

➜ Les médias et la RSE : une relation à maîtriser

Les médias français ouvrent de plus en plus largement leurs colonnes, leurs antennes ou leurs écrans, à la RSE et au développement durable, même si c'est le pilier environnemental qui domine encore en nombre de sujets traités. Pensez à entretenir des relations fréquentes avec les medias et à leur transmettre régulièrement les informations vous concernant. Si elles les trouvent intéressantes et exemplaires, les médias peuvent alors mettre en valeur certaines de vos actions RSE, au plus grand bénéfice de votre image. Une information positive nourrira positivement votre marque auprès de ceux pour qui la protection de l'environnement ou la lutte contre la fracture sociale sont des priorités.

Les médias peuvent aussi vous attaquer à partir de faits négatifs, même succincts. Le mieux est de toutes les façons d'entretenir avec la presse des rapports de franchise. Même si l'on ne fait pas très bien telle ou telle chose en matière de RSE, le principal est d'abord d'en avoir conscience et de prendre le plus rapidement possible les bonnes décisions qui feront avancer le dossier dans le bon sens.

Dans la RSE, ce qui compte le plus, ce n'est pas la photographie de l'état de votre entreprise à un moment donné, mais plutôt le mouvement que vous lui imprimez. Une entreprise qui pollue peut être bien vue par les médias si elle montre qu'elle fait des efforts pour être meilleure. Une entreprise qui a mis en place une action pour l'éthique et la déontologie sera plus facilement pardonnée en cas de faute. Alors, n'oubliez pas de montrer aux médias que votre entreprise est bien dans une démarche de progrès même si tout n'est pas encore parfait.

➜ Soyez cohérent : bien réfléchir aux lieux choisis pour vos évènements, aux objets promotionnels distribués, au papier utilisé pour votre communication...

Surtout si votre opération met en avant la RSE. Choisissez un lieu bien desservi par les transports en commun, où les déchets produits par votre manifestation puissent être triés sélectivement puis récupérés. Le lieu doit être si possible labellisé, avec une bonne gestion de chauffage/climatisation et de la consommation d'eau, un éclairage aux ampoules basse consommation ou aux LED, économes en électricité. Choisissez de préférence un traiteur qui propose des produits bio ou locaux, et de la vaisselle lavable ou compostable. Évitez les groupes électrogènes très consommateurs en demandant un branchement forain pour l'électricité si nécessaire.

Vérifiez également l'origine des éventuels objets promotionnels distribués sur votre manifestation : il faut éviter de faire venir ces objets de pays répertoriés par le Bureau international du travail (BIT) comme des pays où les droits de l'homme et les libertés sont bafoués ou dénoncés comme tels par différentes ONG vigilantes comme Amnesty International, Care ou Rainforest Alliance.

Adaptez aussi vos documents : au papier glacé, préférez le papier recyclé (on en fait aujourd'hui de très beaux) ou provenant de forêts gérées durablement (dont les arbres coupés sont régulièrement replantés), et faites le savoir sur vos documents en y apposant les labels ad hoc (tels FSC ou PEFC qui garantissent sa provenance – *pour plus d'informations, voir la fiche VIII sur les normes et labels*), utilisez autant que possible le recto-verso, évitez les à-plats de couleurs ou des photos trop nombreuses (pour réduire l'usage de l'encre), n'imprimer que la quantité utile, et faites attention au grammage du papier qui pèsera au final sur le poids de votre document et impactera le volume d'émissions de CO_2 pour le transporter, etc. Enfin, utilisez de préférence les services des imprimeurs labellisés Imprim'Vert *(pour plus d'informations, voir la fiche VIII sur les normes et labels)*. Tout cela est bien sûr valable également pour tous vos supports imprimés de communication interne.

➜ Pas de greenwashing : surveillez le contenu de vos messages RSE

D'abord, penser à valider la véracité de toutes les informations que vous diffusez à destination des clients finals de vos produits ou services. C'est la base de la communication responsable.

Dans la communication qui va servir à promouvoir vos produits et services, assurez-vous, avant de les qualifier de« verts », « d'éthiques » ou de « responsables », qu'ils le sont réellement. Sinon, c'est le boomerang assuré de l'accusation de **greenwashing** (littéralement « lavage vert »), habillage écologique ou écoblanchiment pour faire croire à tort au bénéfice environnemental d'un produit ou d'un service.

Une telle pratique serait très mal perçue aux yeux de toutes les associations de défense de l'environnement et vous expose à devenir la cible de dénonciations peu discrètes : aujourd'hui, on ne s'attire plus n'importe comment la sympathie des éco-consommateurs !

Ces dérapages ou exagérations en matière de communication « verte » que l'on a pu observer dans les premières années du développement durable ont eu pour effet de multiplier les interventions et les pressions des associations environnementales (WWF, Greenpeace, les Amis de la Terre, etc.) sur les entreprises annonceuses. Des militants écologistes ont même créé leur propre Observatoire indépendant de la publicité qui décerne chaque année le flop 10 de l'éco-blanchiment, soit les dix pires publicités qui auront usé ou abusé des concepts de l'écologie afin de verdir l'image de l'entreprise en situation ou celle de ses produits ou services. Évitez grâce à votre communication responsable de faire partie de ce top 10 largement relayé dans les médias et ravageur pour votre image.

Sachez aussi qu'aujourd'hui tout citoyen peut saisir un jury de déontologie publicitaire pour faire cesser une publicité dont les arguments écologique peuvent être jugés abusifs.

Au principe d'autorégulation de la communication qui existait depuis des années, est venue progressivement se substituer une sorte d'encadrement de la communication des entreprises à travers les professionnels qui la conçoivent.

Ainsi, par exemple, l'Association des agences conseils en communication (AACC) dispose aujourd'hui d'une commission « Communication et Développement Durable » qui veille à ce que la bonne gouvernance du développement durable soit intégrée dans les métiers de la communication donc au sein des agences spécialisées à qui vous confiez votre communication. De même, l'Union des annonceurs (UDA) s'attache à promouvoir auprès de ses membres et des entreprises en général une communication responsable qui mette en œuvre des pratiques loyales et éthiques.

➜ Une communication environnementale de plus en plus encadrée

Du Grenelle de l'Environnement est sortie une charte éco-responsable (avril 2008) qui incite dorénavant à un encadrement plus strict de la publicité : par exemple, l'obligation pour les professionnels de la communication de soumettre à l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP), en amont de leur diffusion, tous les projets de campagnes publicitaires de leurs clients-annonceurs ayant recours à des arguments écologiques et ce, quels que soient les médias utilisés. En cas de manquement constaté, cette structure rend publiques ses décisions et demande le retrait de la campagne de communication fautive. Restez donc très prudents quand vous utilisez la RSE dans votre communication, notamment son pilier environnemental. N'hésitez pas, le cas échéant, à demander conseil aux régulateurs du monde de la communication avant de vous y engager. Et aussi, à créer en interne un référentiel des bonnes pratiques de communication en cohérence avec ce qu'ils souhaitent ou exigent.

Enfin, en associant dans votre communication quand cela est possible le produit et son usage (sa fin de vie, son recyclage, etc.) vous associerez le consommateur à votre démarche comme coresponsable de son impact global, ce qui le rendra complice de votre marque et renforcera sa confiance dans votre entreprise. Et plus de confiance amène généralement plus de résultats.

Tout ce que nous venon s de dire sur la communication responsable concerne au premier chef le directeur (ou responsable) de la communication et ses équipes et vos cadres qui sont habilités à s'exprimer régulièrement et publiquement en dehors de l'entreprise. Cela milite pour que vous les sensibilisiez d'entrée de jeu, s'ils ne le sont pas déjà, aux problématiques de la RSE et du type de communication qu'elle requiert, qui l'entoure ou qui l'accompagne.

En 2010, 37 campagnes publicitaires ont été recalées par l'ARPP pour non-respect des principes de développement durable et de protection de l'environnement. Elles étaient au nombre de 50 en 2009 et de 70 en 2008, ce qui tendrait à montrer que le dispositif de l'ARPP est dissuasif ou que les entreprises font plus attention quand elles communiquent. Ou les deux à la fois, etc.

Pour plus d'informations

Pour vous aider dans l'élaboration du contenu de vos messages, vous pouvez vous reporter au « Guide pratique des allégations environnementales à l'usage des professionnels et des consommateurs » téléchargeable à cette adresse (un tome 2 devrait également être publié) : http://www.economie.gouv.fr/files/guide_allegat_environ.pdf.

Vous pouvez également consulter le guide du MEDEF sur la **« Communication responsable des entreprises : pour une relation de confiance avec les consommateurs »** (juillet 2011) téléchargeable à cette adresse : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/vient-de-paraitre/fiche-detaillee/back/111/article/communication-responsable-des-entreprises-pour-une-relation-de-confiance-avec-les-consommateurs.html.

Fiche VII

AIDES ET FINANCEMENTS

Si le lancement d'une démarche de RSE n'exige généralement pas de lourds budgets, des investissements seront néanmoins nécessaires à un moment donné : installer des économiseurs d'eau sur tous ses robinets ne sera pas une dépense importante (et son retour sur investissement sera rapide), mais mettre en place une centrale solaire sur son toit, par exemple, est une tout autre histoire, même si le prix des panneaux photovoltaïques a fortement diminué ces dernières années.

Des aides sont prévues, tant au niveau européen qu'au niveau de l'État ou des collectivités locales (Régions, départements, municipalités) pour faciliter l'investissement dans des installations moins consommatrices d'énergie ou de matières premières, ou pour l'achat de véhicules propres. Côté social, des mesures sont prévues pour encourager l'emploi de personnes handicapées, des jeunes ou encore des seniors. Il faut noter cependant qu'en ces temps de rigueur budgétaires, les fonds consacrés à ces différentes aides tendent à évoluer, et plutôt à se réduire.

NB : Les aides spécifiques à certains types d'action sont détaillées dans les fiches pratiques.

➜ Les aides nationales

L'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) peut contribuer au montage d'aide financière via :

- Le Fonds d'investissement de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (FIDEME) pour promouvoir et faciliter le financement de projets dans les secteurs de la maîtrise de l'énergie et la valorisation des déchets en France métropolitaine et dans les DROM-COM,
- Le Fonds de garantie des investissements de maîtrise de l'énergie (FOGIME) qui apporte une garantie financière supplémentaire aux crédits bancaires que vous demandez pour financer votre projet. Sont éligibles les investissements relatifs aux modifications d'installations industrielles et de procédés visant à diminuer la consommation énergétique : investissements permettant l'utilisation d'énergies renouvelables (bois, biogaz, énergie éolienne, solaire thermique, photovoltaïque, etc.), matériels performants, modifications d'installations, etc.
- Le Fonds chaleur qui vise à soutenir la production de chaleur à partir de sources renouvelables (biomasse, géothermie, solaire thermique, énergies de récupération et réseaux de chaleur utilisant ces énergies), dans les secteurs de l'habitat collectif, du tertiaire, de l'agriculture et de l'industrie. Les aides du fonds chaleur sont cumulables avec d'autres subventions (fonds européens, aides des collectivités locales).

Le détail de toutes les aides financières de l'ADEME aux entreprises est accessible à cette adresse : http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=14981.

Entreprise publique, **OSEO** intervient dans l'aide à l'innovation, la garantie des concours bancaires et des investisseurs en fonds propres, et le financement en partenariat. « Entreprise des entrepreneurs », Oseo est particulièrement présent auprès des PME-PMI et les TPE. Qu'il s'agisse de soutenir votre entreprise dans un développement innovant, de renforcer sa trésorerie, de financer sa croissance ou de se développer à l'international, vous pouvez faire appel à Oseo, qui est présent sur l'ensemble du territoire via ses 37 implantations (www.oseo.fr).

L'**Agence nationale de la recherche** (ANR) est une structure de financement sur projets au service de la recherche. Il est recommandé de consulter l'agenda des ouvertures d'appels à projets, affiché sur la page web du site de l'ANR (www.agence-nationale-recherche.fr).

➜ Les aides locales ou territorialisées

La première chose à faire est de se renseigner sur les sources de financement locales : dans le cadre de leur propre engagement dans le développement durable, municipalités, départements et régions consacrent une enveloppe plus ou moins importante à la promotion d'actions visant à réduire les émissions de CO_2, à économiser les ressources ou à renforcer la cohésion sociale (insertion des personnes handicapées, des chômeurs de longue durée, etc.).

Pour les actions concernant l'environnement, adressez-vous à votre **agence régionale de l'ADEME** qui met votre disposition (également à celle des collectivités locales, des pouvoirs publics et du grand public), ses capacités d'expertise et de conseil et des aides au financement de projets, à la recherche (études, soutien méthodologique, aide à la rédaction du cahier des charges, etc.) ainsi qu'à la mise en œuvre dans les domaines de la gestion des déchets, de la préservation des sols, de l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables, de la qualité de l'air et de la lutte contre le bruit.

Les conseils régionaux : ils disposent d'un Fonds Régional d'Aide au Conseil (FRAC), pour permettre aux entreprises de recourir à un conseil extérieur à un moment important de leur développement (conseils en organisation, prestations en matière d'environnement, passage à la norme ISO 14000, etc.). Des informations sont disponibles sur les sites des conseils régionaux. Selon les régions, les conseils interviennent pour aider les entreprises à couvrir certaines dépenses, notamment :

- Les Aides régionales à l'innovation et aux transferts de technologies (ARITT) peuvent couvrir une partie des frais engagés dans un contrat de collaboration avec un laboratoire de recherche pour développer des projets innovants ou environnementaux.

- Les ARITT Emploi sont des aides au recrutement technologique, visant à permettre le recrutement d'un technicien supérieur ou d'un ingénieur de recherche responsable d'un programme d'innovation.

- Les ARITT Environnement contribuent à la prise en charge du coût d'un intervenant pour l'étude et la réalisation de procédés industriels « propres ».

La plupart des **fédérations professionnelles** et un certain nombre de **MEDEF territoriaux** sont dotés de clubs développement durable ou RSE : rapprochez-vous des structures dont vous êtes adhérents pour participer aux travaux menés collectivement par les chefs d'entreprise.

L'abécédaire des fédérations adhérentes au MEDEF est consultable à cette adresse : http://www.medef.com/medef-corporate/le-medef/federations.html.

La carte des MEDEF territoriaux est accessible à : http://www.medef.com/medef-corporate/le-medef/medef-territoriaux.html.

Vous pouvez également commander l'annuaire complet du MEDEF édition 2011-2012 : http://www.etp-sa.com/Commande-Annuaire-2011-2012.html.

Les **Chambres de Commerces et d'Industries** (CCI) disposent également d'un réseau de plus de 250 Conseillers spécialisés dans le développement durable répartis dans les différentes régions (www.acfci.cci.fr/environnement/echosdesCCI.htm). Ces conseillers peuvent orienter les PME vers des sources de financements autres. Les CCI proposent l'outil Sémaphore (www.semaphore.cci.fr) qui permet d'identifier les aides techniques et financières destinées aux entreprises, en prenant en compte la région d'implantation, le secteur professionnel et le projet de la PME. En outre, les PME peuvent participer aux « clubs Qualité, Sécurité, Environnent et Développement Durable » et aux « clubs Eco-Entreprises » mis en place et animés par les CCI. Celles-ci proposent également des éco diagnostics et des informations sur les moyens de développer des projets.

Les **Agences de l'eau** redistribuent leurs fonds, récoltés par les redevances des usagers pour la pollution, sous forme d'aides financières (prêts, subventions) dans le cadre notamment d'interventions de lutte contre la pollution ou de développement de gestion des ressources en eaux superficielles et souterraines ou encore de restaurations et entretiens des milieux aquatiques. Ces fonds sont ouverts aux PME-PMI dans la mesure où leur projets répondent aux critères des agences de l'eau. Les critères et modalités des aides sont différentes selon les agences de l'eau et consultables sur les sites internet de ces agences.

Les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (**DIRECCTE**), services publics de l'État en région, tournés vers les entreprises et les acteurs socio-économiques, les DIRECCTE visent à favoriser le développement des entreprises et de l'emploi, à améliorer la qualité du travail et des relations sociales et à assurer la loyauté des marchés et la protection des consommateurs. Elles peuvent apporter aux entreprises des aides ponctuelles pour embaucher de nouveaux salariés ou pour maintenir l'emploi dans votre entreprise, lorsque celle-ci rencontre des difficultés. Elles peuvent également apporter un soutien pour conduire des démarches de progrès dans le cadre d'actions collectives (www.direccte.gouv.fr).

Les directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement (**DREAL**), services régionaux du ministère du développement durable, pilotent les politiques de développement durable résultant notamment des engagements du Grenelle de l'environnement ainsi que celles du logement et de la ville. Elles ont notamment une mission de prévention des risques et des pollutions. Les DREAL remplacent les anciennes Directions Régionales de l'Environnement (DIREN), les Directions Régionales de l'Equzipement (DRE) et les Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE). Elles opèrent dans toutes les régions sauf en Ile de France (remplacée par la direction régionale et interdépartementale de de l'environnement et de l'énergie – DRIEE) et pour les départements d'outre-mer (ce sont les directions de l'environnement, de l'aménagement et du logement) (http://www.developpement-durable.gouv.fr/Liste-des-21-DREAL.html).

Par ailleurs, certains coûts de mise en œuvre d'une démarche de RSE entrant dans le cadre des démarches de progrès peuvent être éligibles au **crédit impôt recherche** (CIR).

Pour plus d'informations

Le site http://www.aides-entreprises.fr/, édité par l'Institut supérieur des métiers avec le soutien de l'État, est un portail d'information et d'expertise sur les aides et les subventions, aux entreprises et à ceux qui accompagnent la création d'entreprise, le développement et la reprise d'entreprise : toutes les aides, par région et département.

Consulter également le site des Agences (locales et régionales) de développement économique : www.annuaire-economique.net/agence-developpement-economique/les-ADE.php.

➜ Les aides de l'Union européenne

• Le **Programme pour l'innovation et l'esprit d'entreprise** (PIE), est l'un des programmes spécifiques mis en place dans le cadre du Programme-cadre pour l'innovation et la compétitivité (Competitiveness and Innovation Framework Program - CIP), visant à soutenir l'innovation et les petites et moyennes entreprises dans l'Union européenne, en facilitant l'accès au crédit pour les PME afin de soutenir celles-ci aux différentes étapes de leur développement et à appuyer les investissements dans le domaine du développement technologique, de l'innovation et de l'éco-innovation, du transfert de technologies et de l'activité transfrontalière des entreprises. Les financements sont attribués par des appels à propositions (site : http://fr.welcomeurope.com/appel-projet-europe/cip-eip-alliances-europ-enne-industries-t-phonie-mobile-industries-cr-atives-action-1-4231+4131.html).

• L'***Enterprise Europe Network*** constitué de centres d'entreprise et d'innovation présents dans toute l'Union européenne et au-delà, offre aux entreprises un éventail de services gratuits pour les aider à devenir plus compétitives : http://ec.europa.eu/cip/eip/index_fr.htm; http://ec.europa.eu/environment/funding/intro_en.htm.

• Le **Septième programme-cadre (7e PC)** comprend également des actions de soutien aux petites et moyennes entreprises dans le cadre du programme Capacités : l'idée est de renforcer leurs capacités de recherche (accès aux services de recherche des universités, centres de recherches, etc.) pour leur permettre de développer de nouveaux produits ou d'améliorer des produits existants et d'innovation et d'assurer leur utilisation optimale (la brochure Research for SME-at-a-glance peut être consultée à l'adresse : ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/fp7/docs/research_smes_en.pdf).

• Instruments financiers de l'Union européenne, le **Fonds social européen (FSE) et le Fonds européen de développement régional (FEDER)** soutiennent l'emploi et la cohésion économique et sociale dans les États membres. Le programme Compétitivité régionale et Emploi du FSE vise par exemple à accompagner les entreprises (et particulièrement les TPE et les PME) dans leurs démarches d'adaptation aux mutations économiques, en particulier dans le champ de la formation de leurs salariés. Pour connaître les possibilités de cofinancement dans votre région, consultez la liste des sites régionaux FSE à l'adresse : http://www.fse.gouv.fr/vous-etes-candidat/je-me-lance/acceder-a-un-financement/article/les-sites-regionaux.

• L'Union Européenne a développé le programme **LIFE (L'Instrument Financier pour l'Environnement)**, consacré au financement de la protection de l'environnement. Ce programme comporte trois volets : LIFE + Nature et biodiversité, LIFE + Politiques et gouvernance en matière d'environnement et LIFE+ Information et communication. Le site (http://ec.europa.eu/environment/life/) donne davantage de détails sur les projets éligibles et modalités d'inscriptions pour les entreprises.

Des **Guides Eurofunding** (Guide Complet des subventions européennes, Guide des subventions du Secteur Privé, etc.) sont publiés et actualisés chaque mois, et renseignent sur plus de 450 aides des principales institutions européennes (subventions de la Commission européenne, du Conseil de l'Europe, prêts, garanties et investissements du groupe BEI-FEI, prêts et garanties de la BERD, prêts et garanties de la Banque de Développement du Conseil de l'Europe, concours et prix européens, etc.), chaque fonds étant analysé, décrit de façon synthétique, donnant les informations pratiques qui vous en facilitent l'accès et répondent à diverses questions : quels sont les financements les plus adaptés à mes projets ? Quels projets puis-je faire financer ? Quel montant puis-je espérer obtenir ? Comment, quand et à qui présenter ma demande ?

Ces guides sont accessibles à cette adresse : http://fr.welcomeurope.com/eu/catalogue-outils-subventions-europeennes.html.

Des formations sont également organisées par l'Union Européenne pour savoir comment accéder aux subventions de la Commission européenne. Plus d'informations sur le site : http://fr.welcomeurope.com/formation-financement-europeen/demande.html?s_id[]=368&s_id[]=369&p_id=2?utm_source=openx&utm_medium=openx&utm_term=openx&utm_content=openx&utm_campaign=openx.

Pour plus d'informations

Vous pouvez consulter les guides du MEDEF sur les aides européennes :

« PME, l'Europe finance vos projets de développement » (décembre 2006) téléchargeable à l'adresse suivante : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/fiche-detaillee/browse/1/categorie/international-1/back/110/article/pme-leurope-finance-vos-projets-de-developpement.html.

« Guide des aides communautaires (période 2007-2013) » (juin 2007) accessible à cette adresse : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/fiche-detaillee/browse/1/categorie/international-1/back/110/article/guide-des-aides-communautaires-periode-2007-2013.html.

N'hésitez pas également à vous rapprocher d'un des pôles de compétitivité spécialisés dans les problématiques de développement durable : http://competitivite.gouv.fr/poles-en-action/carte-des-poles-468.html.

La médiation du crédit a publié en juillet 2011 « Un guide pour faciliter les relations entre les TPE/PME et les banques » téléchargeable à l'adresse : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/vient-de-paraitre/fiche-detaillee/browse/1/back/111/article/un-guide-pour-faciliter-les-relations-entre-les-tpepme-et-les-banques.html.

➜ La contribution du secteur financier

Le secteur financier développe une fonction de conseil et d'accompagnement de ses clients « entreprises » en matière de RSE.

S'agissant du conseil, les banques et les compagnies d'assurance mettent à disposition de leurs clients divers outils d'aide à la décision :

- Supports d'autodiagnostic fondés sur des critères RSE,
- Réalisation sur sites de missions d'expertise effectuées par des spécialistes pour aider les clients à évaluer leurs risques (notamment environnementaux),
- Supports d'information et de sensibilisation (par exemple, analyse des types de sinistres significatifs rencontrés avec indication des enseignements à tirer),
- Outils de prévention des risques (par exemple, en matière d'incendie, dans le domaine agroalimentaire, etc.).

En ce qui concerne l'accompagnement, plusieurs possibilités existent :

- Financements dédiés qui complètent les formules « classiques » de financement (prêts, crédit-bail, etc.) : ces financements sont destinés notamment au développement des technologies de protection de l'environnement,
- Mécanismes adaptés aux caractéristiques du nouveau marché « carbone »,
- Fonds de capital investissement pour soutenir les entreprises innovantes dans le domaine de la RSE et/ou des projets « verts »,
- Contrats d'assurance dédiés destinés à couvrir spécifiquement les risques environnementaux des entreprises.

NORMES, CERTIFICATIONS ET LABELS

➜ Les normes

Le respect des normes témoigne de votre engagement à satisfaire un degré de qualité et de sécurité reconnu. À ce titre, la normalisation vous permet de valoriser vos pratiques, produits ou services, d'accroître la confiance de vos clients et d'augmenter vos parts de marché. En favorisant l'interopérabilité et la comparabilité de vos produits et services, les normes facilitent aussi leur libre circulation sur le marché, soutiennent ainsi votre compétitivité et vous permettent également d'anticiper les exigences futures de votre marché. Enfin, elles contribuent aussi à rationaliser la production. L'application des normes n'a cependant de caractère obligatoire que dans une faible proportion de cas (de l'ordre de 2 %).

En France, l'AFNOR est l'organisme chargé de coordonner l'action normative organisée dans les bureaux et les commissions de normalisation. Elle est également chargée d'homologuer ces normes et de les publier. Des organisations européennes (CEN, CENELEC, ETSI, etc.) et internationales (ISO, CEI, etc.) sont aussi chargées de bâtir le consensus normatif indispensable au-delà de la France..

L'homologation d'une norme française est attestée, selon le niveau auquel elle a été élaborée, par des préfixes tels que NF ISO (norme internationale reprise en France), NF EN ISO (norme française d'origine internationale reprise en Europe et en France), NF EN (norme française d'origine européenne) ou NF (norme purement française). Concrètement, la norme se présente comme un document de référence approuvé par l'institut de normalisation.

Parmi les **normes de la famille ISO** (www.iso.org), on citera notamment :

- La **norme ISO 9001** fixe un ensemble d'exigences normalisées pour un système de management de la qualité, indépendamment du domaine d'activité et de la taille de l'organisme utilisateur (secteur privé ou secteur public). La certification est possible mais n'est pas obligatoire. ISO 9001 garantit que le système de management de la qualité est fondé sur des principes dont « l'approche processus » et « l'orientation client » sont les plus importants. Les autres normes de cette famille couvrent des aspects spécifiques : les principes essentiels, le vocabulaire, les améliorations des performances, la documentation, la formation et les aspects financiers et économiques.

- La **norme ISO 14001** définit les exigences pour un système de management environnemental. Cette norme permet à une entreprise de faire attester la conformité de sa politique et de ses processus aux exigences relatives à l'élaboration, la mise en œuvre, le maintien et l'évaluation d'un système de management environnemental basé sur l'amélioration continue.

- La **norme ISO 26000** relative à la responsabilité sociétale des organisations *(voir la fiche IX sur les cadres de référence)* est la plus récente. A la différence des précédentes, elle n'est pas « certifiable » car elle ne définit pas de niveau précis d'exigence. Elle s'articule très bien avec les normes de système de management ci-dessus, en se situant en amont de ces dernières.

Il existe de nombreuses **normes professionnelles sectorielles** qui constituent l'essentiel du travail normatif. Renseignez-vous auprès de votre fédération ou syndicat professionnel pour obtenir plus de renseignements.

D'autres dispositifs font également référence :

- Le **règlement EMAS** (Eco-Management and Audit Scheme – développé par l'Union européenne) permet à une entreprise de faire attester par un vérificateur de sa conformité réglementaire et de l'adéquation de son système de management à sa politique et ses objectifs d'amélioration continue, et implique la réalisation d'une déclaration environnementale annuelle.

- En matière de prévention des risques professionnels, la norme britannique **OHSAS 18001** (British Standard Occupational Health and Safety Assessment Series) permet à une entreprise de faire attester la conformité de sa politique et de ses processus aux exigences relatives à l'élaboration, la mise en œuvre, le maintien et l'évaluation d'un système de management relatif à l'hygiène et la sécurité du personnel.

- **SA 8000** : ce standard est principalement orienté sur les aspects sociaux du développement durable (8 critères : main d'œuvre infantile, main d'œuvre forcée, santé et sécurité, libertés syndicales et négociations collectives, discrimination et pratiques disciplinaires, heures de travail, rémunération et système de management). Il impose le respect des principes de la Déclaration universelle des droits de l'Homme, de la Convention internationale relative aux Droits de l'enfant et ceux de la Convention internationale du Travail

- **AA1000** : ce référentiel international encadre les missions d'assurance sur le développement durable. En alignant les informations extra financières sur le reporting et la certification des informations financières, il vise à assurer la qualité des performances et la crédibilité de la communication sur la RSE.

➜ La certification

La **certification** est une démarche volontaire, qui permet d'attester qu'une organisation, un procédé, un service, un produit, des compétences professionnelles, etc., sont conformes à des exigences spécifiées dans une norme ou un référentiel. La certification est délivrée par un organisme reconnu, indépendant des parties en cause, et elle vous permet d'afficher un signe de reconnaissance : pour vos clients, la présence de ce signe témoigne d'une certification et garantit que votre système de management et/ou le produit ou le service acheté possède bien les caractéristiques définies dans une norme ou un référentiel, et qu'il fait régulièrement l'objet de contrôles.

Il existe 2 types de certification :

- La **certification de système de management** : relèvent notamment de cette catégorie l'ISO 9001 et l'ISO 14001 ;
- La **certification de produits et de services** qui s'adresse avant tout au client final, consommateur ou utilisateur. Elle est encadrée par le Code de la consommation (articles L 115-27 et L 115-31 et R 115 et R 115-12) et délivrée par un organisme certificateur indépendant et accrédité, à partir d'un cahier des charges mis au point par des professionnels, des consommateurs et les pouvoirs publics. On trouve notamment dans cette catégorie la marque NF. Celle-ci se décline sous plusieurs formes : marques NF pour les produits industriels et de consommation, NF Services, NF-Agroalimentaires et NF-Environnement. Elle est la propriété exclusive d'AFAQ-AFNOR.

➜ Les labels

Comme la certification, la labellisation est une démarche volontaire garantissant le respect de certaines caractéristiques d'un processus, d'un produit ou d'un service définies dans un référentiel.

Deux grands types de démarches peuvent être distingués :

1. Les démarches réglementairement encadrées reposant sur l'intervention d'une tierce partie.

C'est le cas notamment des labels utilisés dans l'industrie agroalimentaire (label AB, label AOC, label rouge, etc.). C'est également le cas des labels suivants :

- Le **label « Reconnu Grenelle environnement »** créé en novembre 2011, par la signature d'une charte d'engagement entre le Secrétaire d'Etat au Logement, Benoist Apparu, l'ADEME et les fédérations professionnelles du bâtiment. Ce label doit permettre aux clients (particuliers ou entreprises) de repérer plus facilement les entreprises de confiance pour réaliser leurs travaux d'efficacité énergétique ou d'installation d'équipements utilisant des énergies renouvelables. Il s'obtient sur dossier auprès de l'un des cinq organismes de qualification sélectionnés et est valable deux ans reconductibles après une visite de chantier.
- Le **label Diversité délivré** – pour trois ans (avec un contrôle de la situation à mi-parcours) - par AFNOR Certification, garantit que les entreprises ainsi labellisées ont mis en place dans le cadre de leur gestion des ressources humaines un dispositif de lutte contre l'exclusion répondant à un cahier des charges précis. Ce label de couverture nationale est plutôt adapté aux grandes entreprises.
- Le **label Égalité professionnelle**, également de couverture nationale et délivré par AFNOR Certification, témoigne des actions d'une organisation en faveur de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes. Créé en mars 2004, le label Égalité est un outil élaboré pour aider les entreprises à progresser dans le traitement de l'égalité professionnelle homme-femmes, conformément aux exigences de la loi. Reposant sur une démarche volontaire, il propose un cahier des charges comprenant des mesures comme la signature au sein de l'entreprise d'un accord sur l'égalité professionnelle, la mise en place d'une politique de sensibilisation à la mixité ou d'actions à réaliser pour atteindre l'égalité salariale, renforcer l'accès des femmes à la formation continue, aux promotions internes, etc.
- Le **label Tourisme et handicap** a été créé par le ministère chargé du tourisme dans le cadre de la politique d'accès aux vacances pour tous et d'intégration des personnes handicapées. Il est délivré aux équipements et sites touristiques accessibles aux personnes atteintes de handicaps, moteur, visuel, auditif ou mental.
- Le **label Entreprise du Patrimoine Vivant** (EPV) est une marque du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, mise en place pour distinguer des entreprises françaises aux savoir-faire artisanaux et industriels d'excellence.
- Le **label de responsabilité sociale pour les centres d'appels et de relation clients**, lancé par Jean-Louis Borloo en 2007, alors qu'il était ministre de la Cohésion sociale, pour améliorer les pratiques souvent critiquées de ce secteur en forte expansion. L'attribution de ce label repose sur les pratiques de recrutement, en matière de politique de formation et en termes de conditions de travail. Il est attribué après un audit par un comité composé de représentants des pouvoirs publics et de représentants des entreprises du secteur.

Certains labels relevant de cette catégorie peuvent avoir une couverture supranationale :

• L'**éco-label européen**, seul label écologique officiel européen utilisable dans tous les pays membres de l'Union européenne et marque volontaire de certification de produits et services, il est délivré par AFNOR Certification, auprès de qui les entreprises qui souhaitent l'obtenir doivent présenter leur candidature. Ce label communautaire repose sur le principe d'une « approche globale » prenant en compte « le cycle de vie du produit à partir de l'extraction des matières premières, la fabrication, la distribution, et l'utilisation jusqu'à son recyclage ou son l'élimination après usage ». Qualité et usage du produit sont également pris en compte.

• Le **label Conformité Européenne (CE)** créé dans le cadre de la législation d'harmonisation technique européenne et délivrée en France par AFNOR Certification (organisme certificateur indépendant), atteste de la conformité des produits aux exigences réglementaires européennes, et leur confère le droit de libre circulation sur l'ensemble du territoire de l'Union européenne.

• Le **Gender Equality European Standard** (GGES - label européen) créé par le Fonds Arborus a pour objectif de créer, dans toute l'Europe, une culture commune visant à favoriser l'égalité hommes-femmes dans le monde du travail. Certifié par le Bureau Veritas, il a été décerné pour la première fois en 2011.

• Le label du **programme GreenLight** développé par la Commission européenne vise à encourager les consommateurs d'électricité du secteur non-résidentiel (publics et privés) à s'engager sur l'installation des technologies d'éclairage à rendement optimum dans leurs équipements quand (1) le choix technologique est économiquement rentable et (2) la qualité de l'éclairage maintenue ou améliorée.

2. Les démarches reposant sur des labels privés développés par des organisations professionnelles, des associations, des ONG, etc.

L'organisme qui porte et définit les exigences du label peut être chargé de son attribution. Contrairement au cas précédent, le recours à une tierce partie n'est pas obligatoire. En France, nombreux sont les labels à usage professionnel comme le label Imprim' Vert (secteur de l'imprimerie) ; Eco-artisan, marque délivrée par Qualibat (secteur du bâtiment) ; Yamana Fibre citoyenne (filière textile) ; Charte Qualité et Développement durable de France Congrès (éco-évènement), label « Développement durable, mon coiffeur s'engage » (salons de coiffure), etc.

Dans le secteur du bâtiment, deux labels sont particulièrement utilisés :

• Le **label Haute Qualité Environnementale** (HQE) est une démarche qui vise à limiter à court et à long terme les impacts environnementaux d'une opération de construction ou de réhabilitation, tout en assurant aux occupants des conditions de vie saines et confortables. Le label français HQE s'appuie sur quatorze cibles dont trois doivent atteindre le niveau « très performant «, et cinq autres le niveau « performant «, les promoteurs fixant eux-mêmes leurs priorités. La certification NF Bâtiments Tertiaires – Démarche HQE® est délivrée par Certivéa (www.certivea.fr), filiale du Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB).

• Le **label BBC-effinergie®** (bâtiment basse consommation) : défini par l'arrêté ministériel du 3 mai 2007, il exige un niveau de performance énergétique pour les constructions résidentielles neuves caractérisé par un objectif de consommation maximale fixé à 50 kWhep/m².an modulé selon la zone climatique et l'altitude (pour plus d'informations : http://www.effinergie.org/index.php/les-labels-effinergie/bbc-effinergie). Il ouvre droit aux avantages liés aux labels de performance énergétique. A noter qu'en ce qui concerne les bâtiments anciens, l'Association Effinergie étend le label BBC aux bâtiments existants avec le lancement du nouveau label BBC Effinergie Rénovation

Il existe aussi quelques labels de portée internationale, notamment :

• Les **label FSC et PEFC** le premier garantit que la norme définie par le Forest Stewardship Council (FSC) de gestion durable des forêts est respectée partout dans le monde. Reconnue internationalement, ce label est recherché par de nombreux fabricants et distributeurs de mobilier pour répondre aux attentes de leurs clients toujours plus soucieux du respect de l'environnement. Le second, répondant aux exigences du Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes, est présent dans une quarantaine de pays.

• Le **label Max Haavelar** : label du commerce équitable, délivré par la Fairtrade Labelling Organizations International (FLO), qui a pour mission de définir les standards internationaux du commerce équitable portant sur les conditions de production et de commercialisation, ainsi que les missions de soutien aux organisations de producteurs. Le respect des standards définis par FLO permet aux acteurs du Commerce Equitable d'obtenir la certification Max Havelaar et d'apposer ce label sur leurs produits.

Pour plus d'informations

Le site du ministère de l'industrie fournit une liste récapitulative (non exhaustive, sans valeur de reconnaissance officielle) des organismes certificateurs déclarés et de leurs référentiels valides : http://www.industrie.gouv.fr/pratique/qualite/orga6_spe.htm.

« Certification, marquages, signes de reconnaissance, etc. comment s'y retrouver ? »
Document élaboré par l'APAVE et le Comité National Qualité et Performance (CNQP), sept. 2005

CADRES DE RÉFÉRENCE : LIGNES DIRECTRICES POUR LA RSE

Ces documents sont des lignes directrices émanant d'instances internationales et présentés à titre de cadres de référence d'application volontaire qui peuvent aider votre entreprise à structurer sa démarche RSE (liste non exhaustive).

➜ La norme ISO 26000

Elle est conçue pour vous fournir un cadre de travail et vous aider à rendre opérationnelle la responsabilité sociétale au sein de votre entreprise, à identifier vos parties prenantes, améliorer la crédibilité de vos déclarations en matière de responsabilité sociétale tout en éclairant les résultats et améliorations obtenus. Elle vous permettra d'accroître la satisfaction et la confiance de vos clients et de veiller à la cohérence de votre démarche avec les documents, traités et conventions existants ainsi qu'avec les autres normes ISO. L'ISO 26000 est une norme volontaire de recommandations qui ne définit aucune exigence en termes de niveaux de performance.

Elle peut être achetée en version française à la boutique en ligne de l'AFNOR : http://www.boutique.afnor.org/NEL5DetailNormeEnLigne.aspx?&nivCtx=NELZNELZ1A10A101A107&aff=1&ts=3079157&CLE_ART=FA142230.

➜ Pacte mondial des Nations unies (« Global Compact »)

Né de l'idée lancée dans un discours prononcé en 1999 par Kofi Annan, alors Secrétaire général de l'ONU, lors du Forum économique mondial de Davos, invitant les dirigeants d'entreprise à se joindre à une initiative internationale - le Pacte mondial - qui rassemblerait les entreprises et les organismes des Nations Unies, le monde du travail et la société civile autour de neuf principes universels relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail et à l'environnement. Opérationnel depuis juillet 2000, le Pacte mondial s'est enrichi en juin 2004 d'un dixième principe relatif à la lutte contre la corruption.

S'appuyant sur le pouvoir de l'action collective, le Pacte Mondial encourage les entreprises de toute taille à développer leur politique de responsabilité (droits de l'homme, droit du travail, respect de l'environnement, lutte contre la corruption), à participer à la recherche de solutions pour résoudre les problèmes posés par la mondialisation, à collaborer avec d'autres acteurs sociaux pour contribuer à la mise en œuvre d'une économie mondiale plus viable et plus ouverte.

Aujourd'hui, des centaines de sociétés de toutes les régions du monde (730 en France en 2011, premier pays au monde pour les entreprises de plus de 10 salariés) ainsi que des organisations internationales du travail et de la société civile participent au Pacte mondial.

Pour y participer, le directeur général de votre entreprise (minimum : 10 salariés) doit adresser une lettre d'adhésion, imprimée sur le papier à en-tête de l'entreprise et approuvée par son Conseil d'administration, dans la mesure du possible, exprimant votre appui au Pacte mondial et à ses principes. Cette lettre doit être adressée au Secrétaire général des Nations Unies et mise en ligne directement sur l'espace dédié du site Internet (http://www.unglobalcompact.org/HowToParticipate/Business_Organization_Information.html).

En adhérant, vous vous engagez, comme dirigeant, à prendre des mesures pour intégrer ses principes à la stratégie de votre entreprise, à sa culture et à ses activités quotidiennes, mais aussi à faire publiquement campagne en faveur du Pacte mondial et de ses principes (communiqués de presse, discours, etc.), à décrire dans votre rapport annuel comment votre entreprise les appuie (obligation de « communication sur les progrès »), à rédiger chaque année un exemple de bonne pratique et à le mettre en ligne sur le site du Global Compact de l'ONU (www.unglobalcompact.org) afin de partager son expérience.

➜ La déclaration de principes tripartite de l'Organisation internationale du Travail (OIT)

Fondée en 1919, au lendemain de la Première Guerre mondiale, l'Organisation internationale du Travail (OIT) est l'institution chargée au niveau mondial d'élaborer et de superviser les normes internationales du travail. C'est la seule agence des Nations unies dotée d'une structure tripartite qui rassemble des représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs, pour élaborer ensemble des politiques et des programmes et promouvoir le travail décent pour tous.

La mission de l'OIT s'articule en quatre grands objectifs stratégiques : la promotion et la mise en œuvre des principes et des droits fondamentaux au travail, la multiplication des possibilités pour les hommes et les femmes d'obtenir un emploi et un revenu décents, l'extension et l'amélioration de l'efficacité de la protection sociale pour tous, le renforcement du tripartisme et du dialogue social.

La Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale de l'OIT invite ces entreprises à respecter certaines exigences en matière de politique générale, d'emploi, de formation, de conditions de travail et de vie, et enfin, en matière de relations professionnelles.

Elle peut être consultée à l'adresse suivante :

www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_124923.pdf

➜ Les Principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales

Née au lendemain de la Seconde Guerre mondiale (1947) dans l'objectif d'assurer une paix durable en encourageant la coopération et la reconstruction, l'Organisation européenne de coopération économique (OECE) a évolué avec l'entrée du Canada et des États-Unis en décembre 1960 pour donner officiellement naissance, le 30 septembre 1961 (date d'entrée en vigueur de la Convention) à l'OCDE.

Aujourd'hui, l'OCDE compte trente-quatre pays membres qui se consultent régulièrement pour identifier les problèmes, les analyser, discuter des solutions envisageables, et promouvoir des politiques visant à les résoudre.

L'OCDE a publié en 2008 ses Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales et en a publié une version révisée en 2011. Les 42 gouvernements adhérents aux Principes – représentant toutes les régions du monde et 85 % de l'investissement direct étranger – se sont engagés à encourager les entreprises opérant sur leur territoire à respecter, partout où elles exercent leurs activités, un ensemble de principes et de normes largement reconnus qui visent à assurer de leur part un comportement responsable », explique le site de l'OCDE.

La dernière version, mise à jour en mai 2011, est consultable en ligne à cette adresse : www.oecd.org/dataoecd/43/30/48004355.pdf

➜ Les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme

L'un des principaux architectes du Pacte mondial des Nations Unies, représentant spécial du Secrétaire Général des Nations Unies chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales de 2005 à 2011, John Ruggie a proposé en 2011 des Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, qui ont été approuvés à l'unanimité par le Conseil des Droits de l'Homme de l'ONU le 16 juin 2011, à l'issue du second et dernier mandat de leur auteur.

Ces principes directeurs posent d'une part l'obligation pour l'État de protéger les citoyens des atteintes aux droits de l'homme y compris de la part des entreprises, via des politiques et des règlementations appropriées, la responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme et enfin la nécessité d'un accès plus effectif à des mesures de réparation, judiciaires ou non.

Ce document est accessible à l'adresse suivante : www.business-humanrights.org/media/documents/ruggie/ruggie-principes-directeurs-21-mars-2011.pdf

Pour plus d'informations

- Une base de données sur les normes internationales du travail, développées pour constituer un système global d'instruments relatifs au travail et à la politique sociale, peut être consultée à l'adresse : www.ilo.org/ilolex/french/convdisp1.htm.
- Site de l'observatoire français de l'ISO 26000 : www.observatoire-iso26000.afnor.org.
- Le Global Compact France (www.pactemondial.org) est le relais du Bureau du Pacte Mondial des Nations-unies à New-York. Il organise des déjeuners-débats chaque trimestre environ.

OUTILS DE DIAGNOSTIC, D'ÉVALUATION ET DE REPORTING

Les différents outils présentés sont des référentiels fréquemment utilisés pour évaluer et vérifier dans quelle mesure l'entreprise intègre la RSE dans sa gestion et ses pratiques. L'objectif n'est pas de procéder ici à un inventaire exhaustif mais de présenter quelques outils à titre d'illustration. Vous pouvez également vous reporter à la *fiche 22 sur la mesure des impacts des actions RSE*.

➜ Les outils de diagnostic

Avant de faire appel à des cabinets de conseil spécialisés, vous pouvez utiliser vous-même un certain nombre d'outils d'autodiagnostic pour identifier les points forts et les axes de progrès de votre démarche RSE.

• Le **référentiel de l'EFQM** (*European foundation for quality management*). L'EFQM est une organisation créée en 1988 par 14 entreprises européennes (dont plusieurs françaises). L'objectif de cette organisation est de promouvoir un cadre méthodologique pour permettre aux entreprises d'apprécier leur niveau de qualité ainsi que leurs points forts et faibles et donc de s'améliorer. Le modèle est fondé sur neuf critères-clés : leadership, gestion du personnel, politique et stratégie, partenariats et ressources, processus, satisfaction du personnel, satisfaction des clients, intégration à la collectivité, résultats opérationnels.

Pour plus d'informations :
http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx

Le site MaPlaneteEnergie développé par le MEDEF vous permet d'accéder à un logiciel d'autodiagnostic en ligne basé sur un questionnaire des différents usages (éclairage, chauffage, etc.) et sur vos consommations d'énergie. Il compare vos performances avec celles des autres entreprises inscrites sur le site et vous propose des solutions pratiques pour améliorer vos points faibles.

Pour réaliser votre autodiagnostic :
www.maplanetenergie.com

• Le **Guide de la performance globale** (GPS). Cet outil proposé par le Centre des jeunes dirigeants (CJD) s'adresse à tous types d'entreprises, et notamment aux TPE et PME. Outil de pilotage en ligne, le GPS est accessible gratuitement ; il permet de réaliser un autodiagnostic de son entreprise sur les 4 axes de la performance globale (économique, social, sociétal et environnemental), de piloter les plans d'actions, de comparer son diagnostic avec celui d'autres entreprises, de rendre compte et de partager les bonnes pratiques.

Pour plus d'informations :
http://www.gps.cjd.net/cjd/

• Le **diag 26000**. Mis au point par un groupe de travail Centrale Ethique, cet outil accessible gratuitement en ligne permet de réaliser un premier autodiagnostic d'évaluation d'une entité au regard de la norme ISO 26000. Le questionnaire est structuré autour des 7 questions centrales de la norme et demande à l'entité évaluée d'exprimer son degré d'adhésion à une quarantaine d'affirmations.

Pour plus d'informations :
http://diag26000.eu/

➜ Les outils d'évaluation et de reconnaissance

Les outils relevant de cette catégorie visent à apprécier, en faisant intervenir une tierce partie, le niveau de performance atteint par les entreprises sur les trois piliers du développement durable : économique, social et environnemental.

• La **notation extra financière**. A la demande des investisseurs socialement responsables, des agences spécialisées se proposent d'évaluer et de classer les entreprises en fonction de leurs performances environnementales, sociales et de gouvernance (dites ESG) *(voir la fiche 24 sur l'ISR et l'évaluation extra financière)*.

• Les **déclinaisons commerciales de l'ISO 26000. l'AFAQ 26000** (cet outil conçu par AFNOR certification a pour objectif d'aider les organisations à évaluer la pertinence et le niveau de maturité de leurs politiques ainsi que leurs résultats en prenant pour base l'ISO 26000), CAP 26000 (cette évaluation de la responsabilité sociale des organisations a été développée par Bureau Veritas et se base sur les recommandations de l'ISO 26000 et les 7 questions centrales), etc.

• **Ecovadis**. Plateforme collaborative, elle permet aux donneurs d'ordre de disposer d'une évaluation des performances sociales et environnementales de leurs fournisseurs dans le monde entier ; elle fournit des fiches d'évaluation couvrant 150 catégories d'achats et 12 indicateurs RSE. Pour plus d'informations : www.ecovadis.com.

• **Le label Lucie**. Créée à l'initiative de Qualité France Association pour répondre aux attentes des associations de consommateurs, l'Agence Lucie a pour vocation de développer le label Lucie. Ce label permet d'identifier les entreprises qui s'engagent en faveur du développement durable. Il renseigne sur le respect de 7 engagements cohérents avec les 7 questions centrales de l'ISO 26000. L'évaluation du respect par l'entreprise de ces 7 engagements est effectuée par Vigeo ou AFNOR certification, partenaires de l'Agence Lucie.

➜ Les outils de reporting

Ces outils proposent un cadre de référence générique qui peut être utile pour bâtir son reporting. Au plan international, les deux outils les plus connus sont les suivants :

• La **Global Reporting Initiative** (GRI). Cette initiative internationale placée sous l'égide du Programme des Nations unies pour l'Environnement (PNUE), fonctionnant en réseau, élabore un cadre commun pour l'élaboration des rapports RSE : détaillé, reconnu et largement utilisé, ce cadre définit, pour différents secteurs d'activité, des indicateurs utilisables partout dans le monde permettant de rendre compte des performances des entreprises en matière environnementale, sociétale et de gouvernance, et de répondre aux attentes grandissantes d'informations extra-financières. (www.globalreporting.org). Les Lignes directrices pour le reporting RSE et lignes directrices par secteur d'activité peuvent être téléchargées en anglais à l'adresse : https://www.globalreporting.org/reporting/sector-guidance.

• Le **référentiel de la Fédération européenne des associations d'analystes financiers (EFFAS)**. Cette fédération a notamment pour mission d'étzablir des standards dans les domaines de la comptabilité et de l'analyse financière. Dans ce cadre, elle a élaboré à l'intention des entreprises une liste d'indicateurs de performance (KPI) prenant en compte les aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance. Ces indicateurs sont déclinés par secteur d'activité. Pour télécharger le référentiel : http://www.effas-esg.com/wp-content/uploads/2011/07/KPIs_for_ESG_3_0_Final.pdf.

PRINCIPALES DATES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE EN FRANCE

➜ Mars

- Semaine nationale des personnes handicapées physiques : partout en France
- ÉcoBat : salon de l'éco-construction, Porte de Versailles à Paris
- Journée internationale de la femme : le 8 mars de chaque année et partout dans le monde
- Salon Produrable : à Paris, Palais des Congrès, sous le patronage du Ministère de l'écologie et du développement durable.
- Forum Mondial de l'Eau
- Salon Planète Durable : organisé Porte de Versailles à Paris. Salon grand public dédié à l'éco-consommation.

➜ Avril

- La Semaine du Développement durable : organisée chaque année du 1er au 7 avril dans toute la France, par le Ministère de l'Ecologie et du développement durable: plusieurs milliers d'initiatives traitant aussi bien de la gestion des déchets, de l'énergie, de l'alimentation, de l'habitat, des transports que de la biodiversité, etc. Votre entreprise peut y participer par une action.

➜ Mai

- Quinzaine du Commerce équitable : précédée du Forum national du commerce équitable

➜ Juin

- Salon de l'Environnement et des Métiers Durables (SEMD) : à Paris, expositions, conférences et ateliers, parrainé par les ministères de l'Economie et des Finances, de l'Emploi et le Ministère de l'Ecologie et du développement durable.

➜ Août

- Semaine mondiale de l'eau
- Université d'été de la communication pour le développement durable : organisée à la fin de l'été dans le Lubéron

➜ Septembre

- Semaine Européenne de la Mobilité : organisée dans toute l'Europe

➜ Octobre

- Federe - Les Echos : à Paris, à l'automne, Forum européen pour le développement durable et une entreprise responsable, cycle de conférences organisé par le quotidien Les Échos avec le concours du Programme des Nations unies pour le développement
- Global Annual Women's Forum : à Deauville, la place des femmes dans l'entreprise et la société
- Assises Nationales du développement durable : organisées chaque année dans une grande ville de province
- Semaine de l'ISR

➜ Novembre

- Pollutec : alternativement à Paris et à Lyon. Salon international des équipements, des technologies et des services de l'environnement

➜ Décembre

- La Journée internationale des personnes handicapées : en décembre et partout dans le monde

LIENS UTILES

➜ Les sites du MEDEF

- WebTV : www.medef.com
- Site corporate : www.medef.com/medef-corporate.html
- Ma Planète Energie : www.maplanetenergie.com
- MEDEF RH : www.medef-rh.fr
- Code de gouvernance AFEP-MEDEF : www.code-afep-medef.com

NB : Les associations et logiciels cités dans cette section ne le sont qu'à titre d'exemple et n'engagent pas le MEDEF (liste non exhaustive).

➜ Quelques associations spécialisées

Les associations suivies d'une étoile (*) ont signé des conventions-cadres de partenariat avec le MEDEF.

- **Admical** (*) (www.admical.org) : créée en 1979, cette Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial est aujourd'hui le carrefour d'information, d'échanges, de réflexion et de formation des acteurs du mécénat. Admical rassemble 180 adhérents, dont 130 entreprises à Paris, et a créé des réseaux en région.

- **AFMD** (*) (www.afmd.fr) : créée en 2007 avec l'ambition de passer de la promotion au management de la diversité, l'Association Française des Managers de la Diversité regroupe aujourd'hui des entreprises, des administrations, des grandes écoles et universités et consolide sa présence en jouant le rôle d'interface avec le monde institutionnel et politique.

- **APCC** (www.apc-carbone.fr) : l'Association des Professionnels en Conseil Carbone rassemble aujourd'hui plus de 80 membres actifs et associés – entreprises privées et associations – qui offrent des services dans le domaine des bilans d'émissions de gaz à effet de serre.

- **Comité 21** (www.comite21.org) : créé en 1995 pour faire vivre en France l'Agenda 21 ratifié au Sommet de Rio, cette association est le premier réseau d'acteurs français pour le développement durable. Elle compte près de 500 adhérents répartis en quatre collèges : entreprises, collectivités locales, associations, établissements publics et médias. Le Comité 21 a ouvert en 2011 une antenne régionale à Nantes.

- **CSR Europe** (www.csreurope.org) : ce réseau européen d'entreprises créé en 1996 diffuse régulièrement de l'information sur les bonnes pratiques d'environ 500 entreprises européennes et organise chaque année à Bruxelles un « market place « où de nombreuses entreprises viennent présenter leurs bonnes pratiques et les entreprises visiteuses y faire leur marché de bonnes idées.

- **EPE** (*) (www.epe-asso.org) : créée en 1992, Entreprises pour l'Environnement regroupe aujourd'hui des entreprises de secteurs d'activité très variés afin de mobiliser les entreprises. L'association publie des guides pratiques sur différentes thématiques environnementales.

- **FACE** (www.fondationface.org) : la Fondation Agir Contre l'Exclusion lutte pour l'inclusion sociale en partenariat avec des entreprises. Elle prône un modèle durable qui lie de manière interdépendante la stratégie des entreprises, la politique de l'emploi et les actions sociales.Organisée en réseau de clubs locaux et de structures de médiation sociale, FACE apporte à ses partenaires des outils concrets afin de les accompagner dans une démarche pragmatique de développement socialement responsable.

- **IMS Entreprendre pour la Cité** (*) (www.imsentreprendre.com) : créée en 1986, cette association fédère un réseau de 200 entreprises afin d'intégrer dans leur politique RSE des démarches d'engagement sociétal innovantes. IMS Entreprendre pour la Cité veut aussi favoriser les liens entre les entreprises et les associations à travers un réseau d'antennes (à Paris, Lyon, Nice et en Alsace) et de clubs en régions.

- **OREE** (www.oree.org) : créée en 1992, cette association compte aujourd'hui plus d'une centaine de membres – entreprises ou collectivités territoriales. Orée publie régulièrement des guides pratiques comme ceux sur l'écologie industrielle, le management des zones d'activités, les entreprises et la biodiversité, les transports, les PDE (Plans de déplacements d'entreprises), etc.

- **ORSE** (www.orse.org) : l'Observatoire de la responsabilité Sociétale des Entreprises a été créé en juin 2000 pour rendre plus compréhensible les outils de la RSE et mieux identifier les différents enjeux. L'ORSE collecte et analyse des documents et des études sur la RSE et sur l'ISR (investissements socialement responsables) en France et à l'étranger. Ses adhérents regroupent des entreprises, des consultants, des investisseurs, des ONG et des représentants des six grandes centrales syndicales de salariés.

- **WBCSD** (www.wbcsd.org) : sorte de conseil mondial des affaires sur le développement durable, le World Business Council of Sustainable Development existe depuis 1999. Les missions du WBCSD sont d'encourager le rôle prééminent des entreprises dans le changement vers une meilleure prise en compte du développement durable pour soutenir la croissance.

➜ Quelques logiciels

- **Ecovadis** (www.ecovadis.com) : cette entreprise, qui a été la lauréate du Prix du prix de la croissance verte numérique 2011 dans la catégorie Start up, a développé une plateforme collaborative, accessible en ligne, permettant d'évaluer la performance RSE de fournisseurs dans 90 pays, et 150 familles d'achats.

- **Enablon** (www.enablon.fr): l'entreprise est un des premiers éditeurs mondiaux de solutions logicielles de maîtrise des risques environnementaux, sociaux, financiers et juridiques. La Suite Enablon CSR propose une offre logicielle complète avec des solutions pour le management de la performance développement durable, le reporting social, l'évaluation des fournisseurs et de leur performance éthique, la gestion des initiatives solidaires et la lutte contre la corruption.

- **Verteego** (www.verteego.com) : ce logiciel est une application de gestion environnementale conçue pour améliorer la performance opérationnelle qui permet de suivre et réduire son empreinte environnementale, tracer les substances chimiques, prendre des mesures pour réduire leurs coûts énergétique et de concevoir des produits et services à impact réduit pour augmenter la performance globale de l'entreprise et sa valeur.

- **Indicia** (www.indicia-solution.com) : ce logiciel permet de collecter des informations quantitatives et qualitatives de manière collaborative. Cette solution pilote l'ensemble de la chaîne de reporting pour des organisations étendues et diversifiées et constitue aussi un outil de collecte de données, de consolidation, d'analyse et d'aide à la décision. C'est aussi un outil de modélisation des organisations et de description des systèmes de mesures des activités opérationnelles

- **Nova** (www.trinov.com/application_nova_1.html) : logiciel d'aide à la décision en ligne qui permet d'optimiser, sans connaissances spécifiques, la gestion des déchets et des effluents industriels. La solution représente graphiquement les flux de déchets que génère une organisation afin de réaliser très rapidement un diagnostic. Il est ensuite possible de simuler de nouveaux modes de fonctionnement et d'en mesurer les impacts financiers et environnementaux, positifs ou négatifs avant toute prise de décision.

- **ArchiWIZARD** (www.archiwizard.fr) : logiciel de simulation énergétique 3D développé dans le cadre du Grenelle de l'environnement et de la problématique du bâtiment économe, il permet d'évaluer, dès les premières phases d'esquisses, la performance énergétique des bâtiments à partir du dessin 3D.

- **EIME** (www.codde.fr) : développé par Codde Bureau Veritas, ce logiciel d'écoconception conforme aux normes ISO 14040 s'appuie sur une base de données de référence des domaines électrique, électronique et climatique. Il permet d'établir des éco-déclarations multicritères tel que le Profil Environnemental Produit (www.pep-ecopassport.org).

- **TEAM™** (www.ecobilan.com/fr_team.php), qui permet de décrire n'importe quel système industriel et d'en calculer les inventaires du cycle de vie associés ainsi que les impacts environnementaux potentiels en conformité avec la série de normes ISO 14040.

- **SIEC** (www.acv-siec.fr) : ce logiciel conjugue ACV et éco-conception.

- **OpenLCA** (www.openlca.org/index.html) : logiciel open source et gratuit d'ACV.

- **DDS** (www.ddslogistics.com/fr) : a développé un logiciel qui permet aux chargeurs de comparer les moyens de transport à leur disposition sur un trajet donné en fonction de leurs qualités environnementales en calculant (avec une marge d'incertitude de 5 à 15 %) les émissions de CO2 et autres gaz (oxydes d'azote, ozone, méthane, etc., exprimés en équivalents-CO2 par kilomètre). Ce logiciel, basé sur des informations fournies par l'ADEME n'est actuellement opérationnel que sur le territoire français.

- **EcoTransIT World** (www.ecotransit.org) est un calculateur en accès gratuit qui permet de comparer l'impact de différents modes de transport entre les principales destinations logistiques dans le monde : consommation d'énergie, émissions de GES et de polluants locaux.

- **EVE**, l'éco-calculateur de Voies navigables de France (www.vnf.fr/eve) qui intègre émissions de CO2, prix du carburant et effets sur l'environnement (pollution atmosphérique, bruit, congestion du trafic, risques d'accidents et de pollutions) du transport de marchandises. Cet éco-comparateur permet aussi au chargeur de réaliser un calcul personnalisé en choisissant son type de conditionnement (sac, vrac, conteneurs, etc.), le volume à transporter, le bassin de navigation, la distance et l'unité de transport.

FICHES PRATIQUES

Volet environnement

Fiche 1 • Mesure de ses émissions de gaz à effet de serre
Fiche 2 • Économies de ressources : papier et eau
Fiche 3 • Économies d'énergies : électricité, chauffage, carburant
Fiche 4 • Les bâtiments « durables »
Fiche 5 • Tri des déchets, recyclage et valorisation
Fiche 6 • Ecoconception – analyse du cycle de vie
Fiche 7 • Le Green IT - Informatique verte
Fiche 8 • Transports : limiter les émissions de sa flotte de véhicules
Fiche 9 • Transports : optimiser son transport de marchandises
Fiche 10 • Transports : faire évoluer le transport de ses collaborateurs
Fiche 11 • Les risques naturels et technologiques, les installations classées ICPE
Fiche 12 • La protection de la biodiversité

Volet social / sociétal

Fiche 13 • Santé et sécurité au travail, bien-être en entreprise
Fiche 14 • Développement des compétences et formation
Fiche 15 • Égalité professionnelle femmes / hommes
Fiche 16 • Diversité, handicap et insertion
Fiche 17 • Emploi des jeunes et des seniors
Fiche 18 • L'engagement citoyen des entreprises et des salariés
Fiche 19 • L'épargne salariale

Volet économique / gouvernance

Fiche 20 • Les achats responsables et la politique d'approvisionnement
Fiche 21 • Offrir des produits et services responsables
Fiche 22 • Mesurer l'impact de vos actions RSE
Fiche 23 • Mesurer les évolutions de l'état d'esprit du personnel
Fiche 24 • L'ISR et l'évaluation extra financière
Fiche 25 • L'éthique des affaires, la déontologie et la lutte contre la corruption

VOLET ENVIRONNEMENT

Fiche 1 - Mesure de ses émissions de gaz à effet de serre

Pourquoi ?

Article 75 de la loi portant engagement national pour l'environnement : pour les entreprises de plus de 500 salariés

L'article 75 de cette loi dite Grenelle 2 dont le décret d'application est entré en vigueur le 13 juillet 2011, impose l'établissement d'un bilan des émissions de gaz à effet de serre (GES) aux entreprises de plus de 500 salariés en métropole et de plus de 250 salariés en outre-mer, ainsi qu'un plan climat-énergie territorial aux établissements publics de plus de 250 personnes, aux collectivités territoriales de plus de 50 000 habitants et à l'État.

Ce bilan doit prendre en compte les émissions générées sur le territoire national :

- les émissions directes, produites par les sources, fixes et mobiles, nécessaires aux activités de votre entreprise : combustibles de chauffage, carburant, procédés industriels, fuites de fluide frigorigène, biomasse, etc. (scope 1)

- les émissions indirectes associées à la consommation d'électricité, de chaleur ou de vapeur également nécessaires à vos activités (scope 2).

La prise en compte de toutes les autres émissions indirectes, comme celles associées au transport de marchandises ou aux déplacements des salariés ou des clients (scope 3), est facultative. Néanmoins, leur évaluation présente l'intérêt de faire apparaître l'impact d'une entreprise dans une logique de filière, ce qui lui donne des leviers d'action qui se révèlent utiles.

La première édition du bilan devra être mise à disposition dzvu préfet de la région où se trouve le siège de votre entreprise, au plus tard le 31 décembre 2012, accompagnée d'une synthèse informant des principales actions prévues au cours des trois années suivant la réalisation du bilan, et du volume global de réduction d'émissions de GES attendu. Ces deux documents devront être mis à jour au moins tous les trois ans et rendus publics pendant une période d'au moins un mois, avec notification de la publication au préfet de la région et au président du conseil régional.

Si votre entreprise n'est pas concernée par cette obligation, la réalisation d'un bilan des émissions de gaz à effet de serre présente néanmoins l'avantage de vous informer avec précision du niveau de vos émissions et de vous permettre d'identifier les activités les plus émettrices, qui sont aussi celles sur lesquelles il sera le plus urgent – et le plus intéressant – d'agir. Plusieurs États membres de l'Union européenne (Royaume-Uni, Irlande, Luxembourg, Danemark, etc.) ont pour leur part déjà mis en place des mécanismes fiscaux sur les émissions indirectes (taxes carbone). A l'avenir, celles-ci pourraient également faire l'objet d'une taxation européenne. La prise en compte du scope 3 dans les bilans GES doit donc permettre aux entreprises d'anticiper cette tendance prévisible à moyen terme.

Comment ?

Vous pouvez réaliser vous-même votre bilan d'émissions de gaz à effet de serre. Le Ministère du développement durable a élaboré avec le MEDEF, les consultants, les ONG et les collectivités territoriales une **méthodologie générale de réalisation de ces bilans**. Toutes les informations sur cette méthode sont accessibles à cette adresse : http://www.developpement-durable.gouv.fr/Bilans-des-emissions-de-gaz-a.html.

Vous pouvez également vous appuyer sur la méthode de l'association **Bilan Carbone** (Bilan Carbone®) (www.associationbilancarbone.fr), qui a repris cette branche d'activité de l'ADEME. Des formations sont assurées depuis octobre 2011 par l'Institut de Formation Carbone (IFC).

L'ADEME a mis en place un dispositif de subvention (en direction des entreprises, associations ou collectivités) pour la réalisation de ce diagnostic par des prestataires externes formés à la méthode. Vous pouvez accéder à une liste complète des prestataires à l'adresse : http://www2.ADEME.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=24832.

En dehors de cette méthode, plusieurs entreprises et fédérations professionnelles ont élaboré, en lien avec l'ADEME, des méthodologies sectorielles basées sur des facteurs d'émissions plus précis et pertinents que les facteurs moyens du Bilan Carbone, à l'instar du Guide sectoriel sur le Bilan Carbone® appliqué au bâtiment publié par l'ADEME en partenariat avec le CSTB, en novembre 2010.

Pour la réalisation de votre bilan, vous devrez disposer d'informations précises concernant les différentes sources d'émissions de gaz à effet de serre (gaz carbonique CO_2 ; méthane CH_4 ; oxyde nitreux N_2O ; hydrofluorocarbures HFC ; hydrocarbures perfluorés PFC ; hexafluorure de soufre SF_6 ; et, récemment ajouté, trifluorure d'azote HF_3) de vos activités (matériaux utilisés pour la fabrication, énergie consommée pour les processus industriels, pour l'utilisation de produits finis, fin de vie des produits, etc.), les bâtiments) et les transports (fret mais aussi déplacements des collaborateurs).

Dans le cadre de l'application de l'article 75 de la loi Grenelle 2 et suite à la publication des méthodologies relatives au décret d'application, le ministère a publié une liste de **questions/réponses portant sur la réalisation des bilans GES réglementaires**, apportant des réponses à plus de trente questions (générales, spécifiques aux entreprises, spécifiques aux collectivités et questions techniques) concernant la réalisation des bilans GES réglementaires : www.developpement-durable.gouv.fr/-Questions-Reponses,4859-.html

Armor Lux

Pour maîtriser l'impact de ses activités sur l'environnement, Armor Lux a réalisé en 2008 un premier bilan carbone de ses sites de production et de logistique implantés à Quimper pour en évaluer les émissions de gaz à effet de serre (GES). Le groupe a utilisé l'outil développé par l'ADEME, prenant en compte les émissions directes des sites (consommations d'énergie fossile), les émissions indirectes liées à l'approvisionnement en électricité, combustibles et aux déplacements des salariés et enfin les émissions dues à l'approvisionnement en matières premières, à la chaîne logistique, et aux déchets générés.

Ce bilan a montré qu'Armor Lux émettait 8 800 tonnes équivalent CO_2, dont près de 60 % dues à l'achat de matières entrantes, principalement les textiles (tissus et fils) et, en seconde position, à l'énergie interne (13 % du total).Tenant compte de ces résultats, le groupe s'est fixé l'objectif de réduire de 10 % ses émissions et a développé un plan d'actions approprié. Armor Lux prévoit de réaliser prochainement un second bilan carbone pour mesurer l'impact des efforts menés depuis son dernier bilan en matière d'émissions.

Eo développement

Ce bureau d'études, de conseil et de formation basé à Aix-en-Provence réalise chaque année son Bilan carbone. Une fois le résultat connu, l'entreprise investit le poids en tonnes équivalent CO_2 de ses activités dans un programme des Nations Unies intitulé « CO_2 solidaire » géré par l'association GERES. Cela lui permet de compenser une partie des externalités négatives qu'elle a comptabilisées.

Pour plus d'informations

- Livre vert « Management gaz à effet de serre » publié par le groupe de travail Green IT de Syntec informatique, téléchargeable à cette adresse : http://www.syntec-numerique.fr/content/download/435/1529/version/1/file/SYNTEC-Livre_Vert-GEZ_HD.pdf.
- « Méthode pour la réalisation des bilans d'émissions de Gaz à effet de serre » conformément à l'article 75 de la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (ENE) téléchargeable à cette adresse : http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/110912_Art-75_Methodologie_generale_vfinale.pdf.

Fiche 2 - Économies de ressources : papier et eau

Pourquoi ?

Le papier et l'eau sont d'un usage commun au sein des entreprises, de sorte qu'il est important de mettre en œuvre des mesures permettant une utilisation responsable de ces consommables.

Ces actions seront facilement comprises de vos salariés qui mènent probablement les mêmes au sein de leur foyer. Elles sont aussi susceptibles de se traduire par un retour sur investissement significatif et rapide : les économies de ressources représentent un intérêt économique significatif pour votre entreprise en réduisant vos coûts.

Alors que la réglementation en matière environnementale tend à se faire plus contraignante, votre démarche vous permettra de vous conformer plus facilement aux nouvelles règles, voire à les devancer, et de conforter votre image d'entreprise responsable.

Comment ?

Le papier

La mise en place d'une gestion environnementale de la consommation de papier doit répondre à trois axes complémentaires :

1. Consommer mieux (c'est-à-dire privilégier le papier issu de forêts gérées durablement et/ou le papier recyclé)

Consommer du papier n'est pas synonyme de destruction des forêts. En France, les fibres vierges utilisées dans la fabrication du papier proviennent pour 70% des bois de coupes d'éclaircie nécessaires à la croissance de la forêt. Pour les 30% restants, il s'agit de déchets des activités des scieries. La forêt sert également à séquestrer le CO_2 : on sait aujourd'hui que plus l'arbre est en phase de croissance et plus il capte ce gaz. Dans cette logique, il y a donc intérêt à couper au fur et à mesure les vieux arbres qui ne croissent plus et à en replanter d'autres.

Pour avoir la garantie que le bois utilisé pour produire le papier provient de forêts gérées de manière durable (gestion répondant à des critères stricts sur le plan environnemental, social et économique), le mieux est d'utiliser des produits certifiés. La certification de la gestion durable est possible grâce à plusieurs systèmes dont les deux principaux sont PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification) et FSC (Forest Stewardship Council) *(voir la fiche VIII sur les normes et labels)*.

On appelle « recyclé » un papier comprenant au moins 50% de fibres provenant de déchets de papiers et de cartons. Selon le type de papier à fabriquer, on estime qu'une même fibre peut être réutilisée en moyenne de 5 à 6 fois. Le papier recyclé contribue à résorber une partie de nos déchets et à donner une nouvelle vie au papier. Recycler le papier dans votre entreprise permet de réduire le volume de déchets tout en contribuant à l'activité économique locale au travers de la collecte et du tri des vieux papiers. Les papiers et cartons récupérés sont autant de matières qui ne doivent pas être incinérées ou enfouies. En réutilisant plusieurs fois la fibre, la boucle du recyclage apporte un bénéfice énergétique en permettant d'éviter des opérations consommatrices d'énergie.

L'utilisation de fibres vierges est complémentaire à l'utilisation de fibres recyclées. Le recyclage permet de gérer de manière efficace la fin de vie des produits.

2. Prévenir la production inutile de déchets de papiers (c'est-à-dire réduire le gaspillage)

La centralisation des imprimantes (et la réduction de leur nombre) est un moyen efficace de diminuer le gaspillage de papier. On peut aussi reconfigurer celles-ci en mode recto-verso et dans tous les cas afficher des messages incitant les salariés à n'imprimer que ce qui est utile.

Limitez aussi les à-plats de couleur dans vos documents imprimés et les impressions couleurs à la photocopieuse, consommateurs d'encres. Le grammage et le format de vos imprimés sont aussi des paramètres importants et il est nécessaire d'utiliser le « bon grammage » (80g/m², 100 g/m²) en fonction de l'objectif recherché (document « standard », destiné à un client,...).

Pour vos documents internes comme pour ceux destinés à l'externe, faites savoir en l'inscrivant que le papier utilisé est un papier certifié et/ou recyclé. Beaucoup de vos lecteurs, de vos collaborateurs en interne, et aussi vos parties prenantes externes (clients, fournisseurs, investisseurs, etc.), y seront sensibles.

3. Participer à la filière de recyclage du papier (c'est-à-dire gérer de manière efficace la collecte de papiers en fin de vie)

Enfin, organisez la collecte du papier, au moyen de corbeilles ou bacs spécifiques. Bien maîtrisée, la collecte des déchets papier suscite l'adhésion de la plupart des salariés de l'entreprise en répondant à des attentes à la fois civiques, écologiques et économiques. La demande asiatique en vieux papiers est telle que certaines filières de recyclage, en France, pourraient être bientôt confrontées à des difficultés d'approvisionnement. Il est donc important d'orienter les papiers ainsi traités dans des filières de recyclage nationales.

L'eau

Détecter les fuites, installer des économiseurs d'eau, des chasses d'eau à double commande (ou placer des éco-plaquettes dans les chasses existantes) permet de réaliser rapidement des économies. On peut avec des dispositifs simples réduire de moitié la consommation d'eau dans les services administratifs. Certains dispositifs comme par exemple les robinets qui mélangent de l'air avec l'eau et permettent d'économiser 50 % d'eau ont un retour sur investissement nettement inférieur à un an.

Une condition incontournable pour mener à bien ce type de politique : l'adhésion des collaborateurs. Celle-ci doit être entretenue par tous les moyens à disposition : newsletter (papier ou intranet), discussions, émulation entre services, etc. Faire valoir qu'économiser eau ou autre matière première est une action qui ne sert pas seulement à faire faire des économies à l'entreprise, mais qui préserve aussi la planète Enfin, n'oubliez pas qu'un progrès n'est vraiment tangible que s'il peut être mesuré : n'hésitez donc pas à évaluer, à surveiller attentivement les progrès et à publier vos résultats !

La Poste

Après avoir été testé avec succès auprès de PME-PMI d'Ile de France, La Poste généralise la commercialisation en 2012 de Valora, un service dédié de collecte et de recyclage de papier de bureau. Près de 80% des papiers de bureaux sont encore détruits en décharge ou par incinération alors même que le papier peut être recyclé de nombreuses fois. La Poste propose aux entreprises de collecter ce papier dans le cadre de la tournée effectuée par leur facteur. Le papier est ensuite trié en toute confidentialité par du personnel en réinsertion. Il est ensuite valorisé auprès de papetiers recycleurs situés à proximité.

Edenred

Cette entreprise, leader mondial des services prépayés, a choisi de convertir en France la production de ses titres Ticket Restaurant® et Ticket Service® au papier 100% recyclé et certifié FSC, soit environ 300 millions de titres par an. Cette opération, menée en étroite collaboration avec les fournisseurs et les salariés, permet d'éviter tous les ans la destruction de 7650 arbres et de réduire la consommation de 25 millions de litres d'eau et de 1125 MWh d'électricité utilisés pour la production de ces titres. Dès 2012, Edenred va ainsi atteindre 60% de ses objectifs de réduction en matière d'émissions de gaz à effet de serre, d'après les données du bilan carbone conduit par la filiale française.

Eléphant bleu

Initiateur du lavage auto Haute Pression, Eléphant Bleu, enseigne d'Hypromat, entreprise de 350 salariés installée dans le Bas-Rhin, s'engage depuis sa création à limiter les impacts de son activité et préserver la ressource en eau tout en assurant un lavage efficace et respectueux de la carrosserie : le système de la Haute Pression ne consomme que 60 litres d'eau par lavage (jusqu'à 500 litres d'eau utilisés pour le lavage à domicile) ; toutes les pistes de lavage sont équipées de fosses de décantation pour prétraiter les eaux usées ; utilisation généralisé d'un savon biodégradable.

Partenaire historique de la Semaine du Développement Durable, Eléphant Bleu mène également des campagnes de sensibilisation pour informer l'automobiliste sur l'impact écologique du lavage, pour donner des astuces pour économiser l'eau au quotidien et éviter toute forme de pollution passive.

Enfin, l'enseigne met sa notoriété au service d'initiatives privées ou humanitaires afin de rappeler la valeur de l'eau à l'échelle planétaire.

Pour plus d'informations

- Rendez-vous sur les sites : www.culture-papier.com et www.lepapier.fr.
- Si vos activités sont très consommatrices d'eau, la solution est bien sûr spécifique en fonction de celles-ci : il peut être utile dans ce cas de prendre contact avec l'Agence de l'eau de votre région (http://www.lesagencesdeleau.fr) qui a pour missions de contribuer à réduire les pollutions de toutes origines et de protéger les ressources en eau et les milieux aquatiques et peut vous aider à trouver des solutions.

Fiche 3 - Économies d'énergies : électricité, chauffage, carburant

Pourquoi ?

Les économies d'énergie, que ce soit les consommations électriques, celles engendrées par le chauffage ou l'utilisation de carburants seront d'autant plus facilement comprises par vos salariés qu'ils mènent probablement les mêmes dans leur vie quotidienne et que ces actions se traduisent par un retour sur investissement significatif et rapide. Les prix de l'énergie sont appelés à progresser au cours des prochaines années et les décisions prises dès aujourd'hui (investissement dans des systèmes innovants et efficaces) vous permettront de réaliser des économies à moyen et long terme.

L'éclairage constitue souvent un poste de dépense particulièrement important pour les entreprises : il représente quelque 30 % des consommations d'électricité dans les bureaux. Repensez vos déplacements, vos livraisons, etc. : urgence est souvent synonyme de gaspillage. En ce qui concerne les carburants, les prix élevés atteints ces dernières années ont notamment conduit (parmi d'autres facteurs comme l'impact environnemental ou l'image de marque) les entreprises utilisatrices de flottes automobiles à identifier les moyens d'optimiser la fonction logistique.

Comment ?

L'éclairage

Les installations à diodes électroluminescentes (LED) permettent de réduire significativement la consommation électrique tout en offrant une puissance globale lumineuse satisfaisante – les LED consomment moins d'électricité que les ampoules fluo-compactes actuellement commercialisées.

Installés à la place des interrupteurs, les détecteurs de présence permettent d'éteindre automatiquement la lumière quand une pièce est déserte (et l'allument tout aussi automatiquement lorsqu'une personne entre dans la pièce). A défaut de tels dispositifs, un petit autocollant « On y tient ! On éteint ! » rehaussé d'un premier « O » en forme de planète et d'un deuxième en forme d'ampoule électrique, collé sous les interrupteurs, servira de rappel efficace pour vos collaborateurs.

L'extinction des équipements bureautiques (ordinateurs, imprimantes, photocopieurs, dont même les systèmes de veille sont énergivores) lorsqu'ils ne sont pas utilisés, et en particulier la nuit, fait partie des actions les plus « faciles » pour réduire la consommation. Cette extinction peut être centralisée à la fin de la journée de travail ou un message est placé sur le bureau pour couper son poste avant de partir.

Plus coûteux, les systèmes de gestion technique des bâtiments (GTB) permettent de piloter l'ensemble des installations d'un même site : éclairage mais aussi chauffage et climatisation.

Le chauffage et la climatisation

Les dépenses de chauffage et de climatisation dépendent largement de l'isolation de vos locaux, et de l'usage qui est fait de ces locaux *(voir la fiche 4 sur les bâtiments durables)* : on évitera bien sûr de « chauffer l'extérieur » (chauffage allumé et fenêtres ouvertes).

En matière de climatisation, une protection solaire sur les fenêtres, couplée à une bonne ventilation, suffit souvent à apporter un confort thermique sans qu'il soit nécessaire d'utiliser une climatisation électrique. Prévoir des sas pour éviter les déperditions, éviter de régler la consigne trop basse ou trop haute.

Vous pouvez passer avec une société de services d'efficacité énergétique un **contrat de performance énergétique**. C'est un accord entre le bénéficiaire et le fournisseur sur une mesure visant à améliorer l'efficacité énergétique, selon lequel des investissements dans cette mesure sont consentis afin de parvenir à un niveau d'amélioration de l'efficacité énergétique contractuellement défini (définition de la directive européenne du 16 décembre 2002 sur la performance énergétique des bâtiments). En d'autres termes, cette société s'engage sur le résultat, à savoir garantit dans la durée une amélioration de l'efficacité énergétique d'un bâtiment (ou d'un ensemble de bâtiments) existant.

Le carburant

Lors de l'acquisition d'un véhicule, il est indispensable de tenir compte de sa consommation spécifique qui déterminera ses émissions de CO_2. L'amélioration du rendement énergétique des moteurs, l'évolution de l'aérodynamique et l'utilisation de matériaux plus légers, ont permis de gagner de 15 à 20 % en consommation. Les nouveaux modèles essence ou diesel ont donc fait de notables progrès en matière de consommation et de nombreuses pistes peuvent être étudiées pour réduire davantage la consommation de carburant :

- La formation des conducteurs à l'éco-conduite, qui ménage aussi la mécanique et a de plus l'avantage de réduire, outre la consommation de carburant, le risque routier *(voir la fiche 8 sur les moyens de limiter les émissions de sa flotte de véhicules)* ;
- L'optimisation des trajets et des distances parcourues (usage de GPS et d'outils d'info trafic par exemple) ;
- L'utilisation de modes de transports non routiers en fonction de la nature des marchandises transportées, de la distance, des délais, etc. (fret ferroviaire, voies navigables, etc.) ;
- Les systèmes de vidéo-/ audio-conférence ;
- Le télétravail : proposer à certains collaborateurs qui viennent travailler en voiture de travailler chez eux certains jours, quand leur travail le permet *(voir la fiche 10 relative au transport des collaborateurs)*.

Vous pouvez également mettre en place un indicateur de consommation aux 100 km et sensibiliser vos équipes sur la base de cet indicateur.

Maisons et Résidences Corbioli

Ce constructeur de maisons individuelles qui emploie 25 personnes a installé un éclairage à haute qualité visuelle dans ses nouveaux bâtiments de bureaux et ses pièces d'exposition, une surface totale de 430 m^2.

Cet investissement, qui représente un surcoût de 50 % par rapport au coût d'une installation conventionnelle, permet à l'entreprise d'économiser 50 % de sa facture d'éclairage et d'anticiper les évolutions de la réglementation thermique, avec un retour sur investissement inférieur à cinq ans et une puissance installée inférieure de 40 % par rapport à la RT 2005. L'émission de 835 kg de CO_2 est ainsi évitée par an.

Cette opération, réalisée par une équipe de professionnels spécialistes de l'éclairage, a été récompensée par le label GreenLight de la Commission européenne *(voir la fiche VIII sur les normes et labels)*.

Roquette

Numéro deux de la transformation de l'amidon en Europe, Roquette va utiliser dans son usine de Benheim (Bas-Rhin) la géothermie profonde, c'est-à-dire de l'eau à 170 ° C puisée à 2 500 mètres de profondeur (sur un site de forage distant de 15 km), pour approvisionner près d'un tiers de ses besoins en énergie. L'entreprise devrait ainsi éviter l'émission de 39 000 tonnes de CO_2 par an par rapport au même volume de chaleur produit à partir de gaz naturel.

Les travaux ont d'ores et déjà commencé et l'exploitation est prévue en 2014. Le coût devrait s'élever à 44 millions d'euros, dont 25 millions d'aides de l'ADEME, le solde étant réparti entre Roquette, Électricité de Strasbourg et la Caisse des Dépôts, réunis dans ECOGI, société d'exploitation commune.

Pour plus d'informations

- L'ADEME publie chaque année le guide des « consommations conventionnelles de carburant et émissions de gaz carbonique des véhicules particuliers en France ». Ce guide recense tous les véhicules particuliers vendus en France avec son « étiquette Energie / CO_2 » (classe de A à G), sa consommation de carburant, ses émissions de CO_2 et le bonus ou malus à l'achat : http://www2.ademe.fr/servlet/doc?id=52820.

Fiche 4 - Les bâtiments « durables »

Pourquoi ?

Les objectifs ambitieux de réduction des émissions de CO_2 (la France s'est engagée à réduire par quatre ses émissions à l'horizon 2050 par rapport à 1990) et l'évolution des coûts de l'énergie liée à la demande croissante à l'échelle mondiale rendent d'autant plus pertinente et nécessaire l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments. Ce secteur est en effet le premier consommateur d'énergie en France avec 43 % de l'énergie et 25 % des émissions totales de gaz à effet de serre en France. C'est donc l'un des principaux leviers de maîtrise des consommations et des émissions. Elle a d'ailleurs fait l'objet de nombreuses mesures dans le cadre du Grenelle de l'environnement et de la Table-ronde nationale pour l'efficacité énergétique.

Le Grenelle de l'environnement prévoit en effet un vaste plan de rénovation des bâtiments existants afin de réduire leurs consommations énergétiques d'au moins 38 % entre 2009 et 2020, c'est-à-dire de réduire la consommation moyenne de 250 à environ 150 kWh/m².an.

Pour les bâtiments neufs, la consommation maximale énergétique est fixée par la **réglementation thermique 2012** (RT2012, en vigueur depuis octobre 2011 pour les immeubles de bureaux et au 1er janvier 2013 pour le reste du parc) à 50kWh/m2.an (contre 150 kWh/m2.an environ pour la RT2005), la mesure étant effectuée sur la base de cinq critères : chauffage, climatisation, ventilation, production d'eau chaude sanitaire, auxiliaires de chauffage et éclairage. La mesure est ensuite pondérée par un coefficient en fonction de la zone climatique et de l'altitude.

Au-delà de cette obligation réglementaire centrée sur l'efficacité énergétique, les bâtiments « durables » s'inscrivent dans une approche globale et transversale de la qualité (qualité d'usage, qualité environnementale, qualité architecturale et d'intégration dans l'espace, etc.). Construire ou rénover un bâtiment à Haute qualité environnementale (HQE) et/ou un Bâtiment basse consommation (BBC) *(voir la fiche VIII sur les normes et labels)* est un moyen de valoriser votre patrimoine immobilier dans la durée et de réduire les charges d'exploitation. La construction ou la rénovation HQE assurent un environnement sain et confortable pour les occupants, en veillant à ce que l'empreinte écologique du bâtiment soit maîtrisée, tout au long de son cycle de vie. En s'intéressant au bien-être des occupants qui travaillent plusieurs heures par jour dans les mêmes locaux, l'intégration des exigences HQE peut contribuer à améliorer la productivité des salariés et à réduire l'absentéisme.

Comment ?

Les bâtiments neufs

La construction BBC doit permettre de réduire les coûts d'exploitation (deuxième poste de dépenses pour les entreprises), mais il faut cependant tenir compte du fait que la consommation énergétique d'un bâtiment BBC varie aussi en fonction du nombre d'heures de présence de ses occupants, de leurs exigences en matière de chauffage et de climatisation, de l'utilisation d'appareils consommateurs d'énergie, etc. Pour une bonne utilisation des locaux, il est donc utile de sensibiliser les (futurs) occupants aux nouvelles caractéristiques de leur lieu de travail et de prévoir des solutions de mesure, d'affichage et d'automatisme leur permettant d'agir : consommation d'eau et d'énergie maîtrisée, utilisation d'énergies renouvelables, production réduite de déchets, tri sélectif systématique, etc.

Les bâtiments anciens

En ce qui concerne les bâtiments anciens, il convient en premier lieu de s'assurer d'une bonne isolation des locaux, d'un mode de chauffage le plus économe possible en énergie et en émission de CO_2, de l'optimisation de l'éclairage, etc.

Bien avant que des urbains nostalgiques ne les transforment en jardins maraîchers, les toitures végétalisées ont été largement adoptées dans les villes canadiennes ainsi qu'aux États-Unis pour leur propriété d'isolation. En effet, été comme hiver, une **toiture ou façade végétalisée** participe à l'isolation thermique du bâtiment donc réduit les coûts de climatisation. Une telle toiture retarde également l'écoulement de l'eau lors des fortes précipitations (orages par exemple) et contribue à éviter l'engorgement des systèmes d'évacuation. Vous pourrez obtenir des aides à l'installation d'une telle toiture de différentes structures comme la région Île-de-France, le Conseil général des Hauts-de-Seine ou l'Agence de l'eau Seine-Normandie.

En première approche, plusieurs outils existent pour améliorer l'efficacité énergétique de vos bâtiments parmi lesquels le **diagnostic de performance énergétique** (DPE). C'est une évaluation de la performance énergétique d'un bien immobilier réalisée à partir de ses caractéristiques physiques, de ses équipements de production d'énergie, et de la quantité annuelle d'énergie consommée ou estimée. Cette première indication permet de situer la consommation d'énergie et les émissions de CO_2 sur une échelle de classes allant de G à A. Elle comporte des préconisations de travaux à réaliser pour économiser l'énergie. Le DPE peut permettre d'engager une démarche plus approfondie : vous pouvez notamment avoir recours à un **contrat de performance énergétique** (CPE - *voir la fiche 3 sur les économies d'énergie*).

A la suite des travaux de la Table-ronde nationale pour l'efficacité énergétique, le gouvernement a décidé de créer un **système de prêts à 2 %** de 10 000 à 50 000 euros pour aider les entreprises à réaliser des travaux d'isolation ou d'amélioration de leurs processus industriels.

Bis Repetita

Grossiste en informatique d'occasion (vingt-cinq salariés) à L'Union (Haute-Garonne), Bis Repetita a commencé en 2008 à exploiter une extension de 1200 m² (conçue par Norbert Brail architecte HQE), dont la consommation moyenne, établie en 2009, s'est avérée de 26 Kwh/m².an, ce qui situe ce bâtiment entre la norme BBC et BEPAS (Bâtiment à énergie passive, 15Kwh/m².an).

Un bâtiment préexistant, de 1200 m² également, exploité pour une activité quasi similaire, mais ne répondant pas aux normes HQE, consommait 52kwh/m².an.

Bis Repetita s'est engagé à mettre l'ensemble de ses locaux à la norme BBC avant que celle-ci devienne réglementairement applicable (1er janvier 2011 pour les nouvelles constructions tertiaires).

Castorama

Cette entreprise de bricolage a entamé une démarche pour réduire l'empreinte écologique de ses bâtiments en « éco-construisant » ses magasins et en prenant en compte l'impact environnemental dans le processus de rénovation.

Par exemple, le magasin de Castorama Dardilly est situé dans une ancienne usine qui a conservé l'éclairage naturel d'origine avec sa toiture en épi. En 2010, le magasin a été agrandi et simultanément rénové de façon à réduire son impact sur l'environnement. Il bénéficie depuis de l'éclairage automatique dans les bureaux, d'un chauffe-eau solaire, d'une isolation renforcée en toiture, d'un mur végétal en façade nord et d'un parking entièrement paysagé.

Pour plus d'informations

- Vous pouvez consulter la plaquette du MEDEF sur **« Efficacité énergétique, l'une des clés de la croissance durable »** (septembre 2009) à l'adresse suivante : http://publications.medef.com/ebook/plaquette/EECD/show.html
- Le MEDEF a également lancé, en partenariat avec l'ADEME, **MaPlaneteEnergie, un site sur la maîtrise de la demande en énergie** (www.maplaneteenergie.com) qui propose aux entreprises un autodiagnostic de leurs consommations d'énergie et appelle leur attention sur des solutions pratiques et quelques gestes simples.
- La FIEEC a publié en septembre 2011 un guide intitulé « Efficacité Energétique - Vers un bâtiment durable : les équipements et solutions d'efficacité énergétique » qui vise à rassembler dans un document unique ces différentes solutions et d'en expliquer les atouts, les utilisations possibles, les coûts et les gains escomptés. Téléchargeable à cette adresse : http://www.fieec.fr/iso_album/guide_-_vers_un_batiment_durable_-_equipements_et_solutions_d_efficacite_energetique__-_sept_2011_-_basse_def.pdf.

Fiche 5 - Tri des déchets, recyclage et valorisation

Pourquoi ?

Les déchets constituent un enjeu majeur : leur élimination représente des coûts importants et leur valorisation est source de matière primaire secondaire ou d'énergie.

- **Agir dès la conception des produits :** on réduit ainsi dans certains cas les matières premières utilisées pour les produire et le carburant pour leur transport. Diminuer le grammage des papiers, la surface des étiquettes, le volume des emballages, etc., à chaque fois que c'est possible. À noter, la production de matériel de bonne qualité, à plus longue durée de vie, est aussi un moyen de diminuer la quantité de déchets.
- **Trier :** ce qui est un déchet pour les uns est une matière première pour les autres. Dans les activités de services, il est important de mettre à disposition de vos collaborateurs des bacs spécifiques permettant le tri sélectif : papier, piles et batteries, cartouches d'encre, etc. avec une signalétique claire (couleurs, pictogrammes, affiches, etc.) permettant de savoir quel déchet déposer dans quel collecteur. Dans la production manufacturière, sensibilisez vos collaborateurs et informez vos clients des modalités de fin de vie des produits que vous mettez sur le marché. N'oubliez pas d'informer les prestataires chargés du nettoyage de vos locaux des modalités de tri et de collecte instaurées pour les déchets. Des clauses relatives au tri peuvent être introduites dans les contrats de ces prestataires afin de mieux les associer à votre projet de gestion des déchets.
- **Valoriser :** le prix des « matières premières secondaires » (issues du recyclage) est très variable dans le temps, en fonction de la demande. Utiliser des matières premières secondaires permet souvent de réduire la consommation d'énergie nécessaire pour la fabrication de nouveaux produits (rappel : la fabrication de pâte à papier à partir de déchets de papier consomme jusqu'à trois fois moins d'eau, trois fois moins d'énergie et réduit les émissions de CO_2 d'environ 30 % par rapport à la fabrication à partir de fibre vierge). La fabrication à partir d'aluminium recyclé permet de consommer jusqu'à vingt fois moins d'énergie que la fabrication à partir d'aluminium vierge.

En France, le Grenelle fixait un objectif de réduction de 7 % entre 2008 et 2012, soit 28 kg de déchets de moins par habitant et par an. Les industriels, notamment ceux de l'agroalimentaire, ont encore un rôle important à jouer dans cette politique de réduction des déchets, même s'ils ont réussi, au cours de la dernière décennies, à réduire de 23 % le plastique de leurs bouteilles, de 13 % celui des emballages de leurs pots de yaourts et de 10 % le métal de leurs canettes, etc., réduisant ainsi le « gisement d'emballages » de 4,8 à 4,4 millions de tonnes entre 1997 et 2006 malgré la hausse de la consommation.

Comment ?

Répertoriez les déchets, qualités et quantités, produits par votre entreprise. Identifiez quel organisme est chargé de la collecte de chaque type de déchet, et dans quelles conditions. Un registre des informations relatives aux déchets (bons d'enlèvement, factures des prestataires, bordereaux de suivi d'enlèvement, avis d'imposition des taxes et redevances d'enlèvement) vous permettra de mesurer l'évolution de votre production et vos progrès éventuels en matière de tri et de valorisation au cours du temps, et d'identifier de nouvelles possibilités de recyclage. Activement associés à cette démarche de réduction des déchets, vos collaborateurs peuvent suggérer des pistes pour l'améliorer. Enfin, votre registre de gestion des déchets vous permettra de disposer facilement des informations nécessaires pour communiquer régulièrement sur les résultats de votre action.

L'enlèvement lui-même est réglementé : un contrat d'enlèvement avec un prestataire doit :

- spécifier le type de déchets collectés,
- contenir une copie de l'agrément du prestataire,
- exiger la signature d'un bon d'enlèvement (précisant la nature et le volume des déchets collectés) à la fois par le responsable des déchets de votre entreprise et par le prestataire,
- préciser le mode de traitement des déchets enlevés (enfouissement, incinération, recyclage, etc.), ainsi que le prix de rachat des matériaux triés,
- et exiger un bilan mensuel par le prestataire des quantités enlevées, traitées ou vendues.

Enfin, pour tout chargement supérieur à cent kilogrammes de déchets « générateurs de nuisances » par un prestataire, un bordereau de suivi des déchets industriels (BSDI) précisant la provenance, les caractéristiques, la destination et les modalités de la collecte (susceptible de vous être demandé par l'administration), doit être établi.

Focus : l'économie circulaire

Assurer une croissance durable à long terme implique aujourd'hui d'être capable de découpler la croissance économique de la croissance de la consommation de matière et d'énergie, en d'autres termes assurer la croissance économique en économisant les ressources et en dématérialisant l'économie. L'économie circulaire s'inspire du fonctionnement des écosystèmes naturels pour améliorer les performances économiques et environnementales des entreprises, les déchets des uns devant servir de matières premières secondaires à d'autres, en maximisant la réutilisation des ressources.

Pure Impression

Première imprimerie en France construite dans le respect des critères HQE (panneaux photovoltaïques en toiture, récupération des eaux de pluie, utilisation de la chaleur générée par les machines pour chauffer ou rafraîchir les locaux, dispositifs réducteurs des nuisances sonores dans l'atelier), Pure Impression a également réussi à valoriser à 99 % ses déchets, collectés selon leur type dans des réceptacles spécifiques : une cuve double coque pour les déchets liquides (eaux de mouillage), une benne spéciale pour la collecte des déchets industriels banals (DIB : carton, plastique, métal et bois), conteneurs pour les aérosols (bombes antistatiques), pour les filtres à huile et pour les batteries, compacteurs pour le papier, avec séparation des rognes et des feuilles (plus de 900 tonnes recyclées chaque année), conteneurs étanches pour les déchets spécifiques (chiffons, plastiques et bidons souillés, etc.), zone de rétention spécifique. Les piles usagées sont récupérées et les déchets, essentiellement des papiers, sont triés aussi dans les bureaux. Les matériels informatiques sont recyclés et l'utilisation de toners recyclables généralisée. Pure Impression est labellisée Imprim'Vert® et Print environnement, certifiée ISO 9001 et ISO 14001 et répond aux exigences des normes forestières FSC et PEFC.

Interface

Fabricant de moquettes en dalles, Interface a voulu sortir du cycle du gaspillage : « prendre, fabriquer, jeter ». Pour cela, cette entreprise a considéré les déchets comme un coût qui ne génère aucune valeur pour le client. Leur élimination représente davantage que la simple réduction des volumes de produits envoyés en décharge. Selon son dirigeant, « il s'agit d'améliorer tous les processus qui pourraient être exécutés plus vite et produire davantage tout en demandant moins de temps et d'énergie ». Pour viser le zéro déchet, l'entreprise en question s'appuie fortement sur l'innovation. Ainsi, elle utilise la découpe de la moquette à vitesse ultrasonique développée à partir d'une technologie de la Nasa pour réduire ses chutes. De surcroît, cette découpe génère moins de poussière et améliore la qualité des dalles dont l'arête est beaucoup plus nette. Les rejets sont ainsi diminués de 80 % !

Par ailleurs, l'entreprise récupère les déchets de moquette issus du processus de fabrication, les chutes de découpe et les dalles non conformes aux exigences de qualité recherchée. Avec les économies générées par la réduction des gaspillages, elle amortit le matériel mis en place et finance de nouvelles innovations. Enfin, l'entreprise récupère et recycle toutes ses moquettes en fin de vie.

Pour plus d'informations

- Le site www.bourse-des-dechets.fr propose aux entreprises un service de publication d'annonces d'offres et de demandes de matériau afin de faciliter les échanges entre entreprises : vous pouvez trouver sur ce site un acheteur pour le marc de café issu de vos distributeurs automatiques de boissons ou une entreprise pour vous vendre, si vous en avez besoin, quelques tonnes de PCV – ou autre.

Fiche 6 - Ecoconception – analyse du cycle de vie

Pourquoi ?

Les directives européennes sur l'écoconception

La directive européenne Ecoconception 2005/32/CE visait à réduire l'impact environnemental des produits consommateurs d'énergie et s'appliquait aux produits qui présentent un fort potentiel d'économie d'énergie : chaudières, équipements numériques éclairage, mais aussi appareils en veille (domestiques ou de bureau), etc.

En novembre 2009, l'Union européenne a adopté la directive 2009/125/CE qui élargit le champ d'application de la réglementation à tous les produits liés à l'énergie et non plus aux seuls produits consommateurs d'énergie. Elle intègre désormais de nouveaux produits tels que les matériaux d'isolation, les fenêtres et les produits consommateurs d'eau (pommeaux de douche, robinets), et contribue de cette façon à la sécurité d'approvisionnement énergétique et à la réalisation des objectifs de réduction de gaz à effet de serre dans l'Union européenne, tout en permettant aux entreprises et aux utilisateurs finaux de réaliser des économies substantielles.

Concrètement, les nouvelles règles exigent que les fabricants de produits liés à l'énergie prennent en compte, dès la conception, l'impact environnemental que leurs produits auront tout au long de leur cycle de vie et se conforment à des exigences définies famille de produits par famille de produits, pour pouvoir mettre le produit sur le marché communautaire.

Comment ?

L'**écoconception** consiste à limiter lors de la conception d'un produit ou d'un service, les impacts que celui-ci génère sur l'environnement pendant tout son cycle de vie : émissions de CO_2, consommation d'eau, de matières premières (emballages compris !), d'énergie, etc., et ceci, du berceau (extraction des matières premières, etc.) à la tombe (gestion des déchets, recyclage) en passant par les étapes de fabrication, de communication ou publicité, de transport, d'usage, de maintenance. Cette démarche d'amélioration continue implique de réaliser une analyse du cycle de vie (ACV) du produit ou du service, et constitue sans doute aujourd'hui la méthode la plus efficace pour identifier les axes d'amélioration environnementale et optimiser son empreinte écologique, sans risque de transfert de pollution.

L'**ACV fait l'objet des normes** de la série **ISO 14040** et sert de base à l'élaboration d'un nombre croissant de règlementations (bilan carbone des produits, directive écoconception, affichage environnemental des produits de grande consommation, etc.) ou de labels officiels (écolabel européen, marque NF environnement, etc.).

Pour l'entreprise, l'écoconception est un moyen de maîtriser les risques et d'optimiser les coûts liés au cycle de vie de ses produits ou de ses services. Vecteur de différenciation et d'innovation, l'écoconception permet de répondre aux attentes croissantes des marchés et des réglementations en faveur de produits et services plus respectueux de l'environnement, et de mettre en œuvre un nouveau levier de motivation interne en dynamisant la réflexion et la créativité, et en mobilisant un large nombre de partenaires de l'entreprise en faveur de l'environnement.

En pratique, l'écoconception vous conduira à examiner le choix des matériaux (possibilité d'utiliser des matières premières secondaires, de réduire les quantités utilisées, de substituer les substances dangereuses), les transports (masses et volumes, distances, modes de transport), les procédés de production (dépense d'énergie, d'eau, de matières premières), la qualité des productions (pour des produits fiables et durables) les emballages (générateurs de déchets), etc.

Pour l'écoconception des services, on peut utilement s'inspirer de la **démarche du tourisme durable**, qui séduit de plus en plus de consommateurs – même si le prix du service reste dans la majorité des cas le premier critère de décision. Pour obtenir l'Écolabel européen *(voir la fiche VIII sur les normes et labels)*, les gestionnaires d'établissement de tourisme doivent en effet passer au crible de nombreux postes : eau, énergie, déchets, produits d'entretien, amélioration de l'éducation environnementale et de la communication, etc. Fin 2011, selon certains, quelque 200 hébergements touristiques (hôtels, résidences de tourisme, chambres d'hôtes, gîtes, campings) en France pourraient afficher l'Écolabel européen.

L'ADEME propose différents outils pour vous accompagner dans votre démarche d'écoconception (www.ademe.fr/eco-conception), et peut dans certains cas vous apporter un soutien financier, par exemple si vous avez besoin d'une expertise extérieure (étape du Diagnostic management environnemental, approche produit).Des logiciels peuvent aussi vous aider à réaliser votre ACV *(voir la fiche XII sur les liens utiles)*.

Cooper Sécurité SAS

Cooper Sécurité SAS à Riom (Puy-de-Dôme), spécialiste de la sécurité des personnes, s'est engagé depuis 2001 dans une démarche globale d'écoconception soutenue par l'ADEME, en intégrant tous les paramètres permettant de réduire l'impact de ses produits sur l'environnement, tout au long de leur cycle de vie. Cette analyse a permis à l'entreprise de développer des systèmes d'éclairage de sécurité performants sur les plans énergétique et environnemental en sélectionnant des solutions techniques innovantes et respectueuses du milieu naturel (intégration des matériaux les moins polluants et de composants économes en énergie, etc.).

Cette démarche pionnière partagée par l'ensemble de la profession a conduit en 2007 à la création d'une marque NF environnement pour les blocs d'éclairage de sécurité (NF 413) sur la base de critères environnementaux et de qualité d'usage sélectifs, établis avec le concours de l'ADEME, du LCIE et de l'AFNOR Certification.

Depuis 2003, les fournisseurs et sous-traitants de l'entreprise sont eux-mêmes incités à prendre les dispositions nécessaires au respect de l'environnement. Formalisant son engagement dans une logique d'amélioration continue, Cooper France a mis en place un système de management intégré « Qualité et Environnement » sur la base des référentiels ISO 9001 : 2000 et ISO 14001 : 2004.

Fiche 7 - Le Green IT - Informatique verte

Pourquoi ?

La consommation électrique des parcs informatiques longtemps négligée des entreprises, ne serait-ce que parce que les directions informatiques sont rarement chargées des factures d'énergie, est aujourd'hui un critère important pour les entreprises qui s'intéressent à l'optimisation de leur facture énergétique.

Avec l'augmentation des prix de l'électricité et le souci grandissant de maîtriser les impacts de cette consommation sur l'environnement, la question s'est progressivement imposée aux entreprises. D'après l'ADEME, les équipements de bureau (souvent appelés Technologies de l'information et de la communication - TIC) représenteraient encore une consommation non négligeable d'électricité, de l'ordre de 15 à 30 % de la consommation totale d'électricité d'un bâtiment de bureaux type. Aujourd'hui le « Green IT », c'est-à-dire la réflexion qui va de la maîtrise de la dépense d'énergie au recyclage des déchets informatiques, progresse : à mesure que le volume d'information traité tend à augmenter et à nécessiter des appareils plus puissants – et plus énergivores - les considérations à la fois environnementales et de consommation énergétique sont de plus en plus prises en compte dans le choix des équipements informatiques. Car en la matière, l'attitude écoresponsable est financièrement rentable.

La dépense énergétique induite par l'usage grandissant d'Internet dans le monde fait craindre une menace pour les réseaux d'électricité et une augmentation significative de l'empreinte carbone du secteur. Cependant, la contribution positive de l'industrie informatique à la réduction de l'empreinte carbone est régulièrement soulignée. Ainsi, une étude réalisée par le Boston Consulting Group (BCG) à la demande de la Fédération Française des Télécoms (FFT), de la Fédération des Industries électriques, électroniques et de communication (FIEEC) et d'Alliance TICS en janvier 2010, révèle que les TIC sont indispensables pour déployer des solutions dans les autres secteurs de l'économie. Elle va plus loin en indiquant que les TIC permettraient de réaliser des réductions d'émissions de gaz à effet de serre (GES) équivalentes à 7 % des émissions totales de la France à horizon 2020, soit un tiers de l'objectif national. L'industrie informatique resterait donc un moyen de réduire l'empreinte carbone globale de votre entreprise, en évitant par exemple des impressions (économie de papier, de toner, d'énergie et de temps !) ou des déplacements avec l'utilisation de la vidéo-conférence ou du télétravail.

Comment ?

Economiser l'énergie des équipements informatiques

Optez de préférence pour des équipements labellisés écolabel européen ou Energy Star, certification internationale qui vise à limiter la consommation énergétique des équipements bureautiques (lancé en 1992 aux États-Unis), et qui concerne toute la gamme de l'informatique : serveurs mais aussi ordinateurs fixes ou portables, consoles de jeux, magnétoscopes numériques, etc. La Communauté européenne participe au programme Energy Star pour les équipements de bureau (décision du Conseil de l'Europe du 8 avril 2003).

Le cloud computing : gérer ses données à distance pour économiser l'énergie. Une étude du cabinet Verdantix pour AT&T indique que l'informatique « en nuage », c'est-à-dire la gestion via Internet des données informatiques dans des serveurs distants mutualisés (les centres de données) rend l'informatique globalement moins énergivore que la gestion par les serveurs maison traditionnellement en place dans chaque entreprise.

La consommation d'énergie des **ordinateurs portables** est très inférieure à celle des ordinateurs de bureau. Les mails sont également énergivores. En informatique, comme dans de nombreux domaines, il convient donc d'être raisonnable : mieux vaut éviter d'envoyer trop de mails, et surtout d'un bureau à l'autre alors que l'on peut se déplacer (ce qui favorise les rapports humains), éviter de mettre trop de personnes en copie de ses mails, etc. Certaines entreprises pallient ce problème, au moins partiellement, en instituant une journée sans mail par semaine.

Gérer la fin de vie des déchets électroniques

La directive relative aux déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE)

Depuis le décret n° 2005-829 du 20 juillet 2005 relatif à la composition des équipements électriques et électroniques et à l'élimination des déchets issus de ces équipements, les déchets d'équipement informatiques doivent être remis à des filières spécifiques de collecte, transport, stockage et traitement.

Pour les DEEE issus d'équipements mis sur le marché avant le 13 août 2005, la gestion de la fin de vie doit être prise en charge par l'utilisateur final qui peut faire appel à un collecteur. Il est indispensable de demander toutes les garanties quant au mode de traitement employé et à la réalité du traitement : chaque détenteur est en effet responsable de ses déchets jusqu'à leur élimination effective.

Pour les DEEE issus d'équipements mis sur le marché après le 13 août 2005, vous devez vous rapprocher du producteur de l'équipement qui doit prendre en charge la gestion de sa fin de vie. Toutefois, même dans un cas de responsabilité du producteur, le détenteur garde l'obligation de collecte sélective.

L'ADEME peut vous fournir un inventaire de sites de traitement de DEEE.

Participez au Prix de la croissance verte numérique

Le MEDEF organise tous les ans avec ses partenaires (ministère du développement durable, Ademe, Oseo, Caisse des Dépôts et les fédérations professionnelles du secteur) la remise d'un prix honorifique à cinq acteurs qui, dans leurs catégories, ont atteint de façon exemplaire un des objectifs visés : inventer, créer, expérimenter, développer des technologies numériques au service du développement durable (économie bas carbone, bâtiment intelligent, mobilités durables, économie localisée, diminutions de l'empreinte des TIC, réseaux intelligents de gestion d'énergie-smart grids, innovation...). Pour plus d'informations : www.prixdelacroissancevertenumerique.eu.

Les Ateliers du Bocage

Cette entreprise d'insertion créée en 1992 appartient à la Branche Économie Solidaire et Insertion d'Emmaüs France. Les Ateliers du Bocage assurent la collecte et le tri de consommables bureautiques, le recyclage et le réemploi de matériels informatiques et téléphoniques (mais aussi la fabrication et le recyclage de palettes en bois, la collecte des déchets d'emballages, l'entretien des espaces verts).

La collecte est réalisée partout en France à partir de cinq sites localisés dans le Grand Ouest, la Région Ile de France et la Région Rhône Alpes et les Ateliers du Bocage fournissent aux entreprises une réponse à leurs obligations légales de recyclage et de réutilisation de leurs D3E.

Cette entreprise a d'ailleurs reçu le Coup de cœur du jury de l'édition 2011 des Prix de la croissance verte numérique.

Prodware

Cet éditeur-intégrateur informatique pour les entreprises a réussi à réduire sa consommation d'énergie par salarié de plus de 30 % en un an, grâce au Green IT (virtualisation des serveurs, dématérialisation des factures) couplé à une politique IT for Green (détecteurs de présence, pilotage extinction des lumières et des équipements, réduction de la climatisation) ainsi qu'à la sensibilisation des collaborateurs. L'intensité énergétique de l'entreprise (sa consommation ramenée à son chiffre d'affaires) a ainsi diminué de 35 % entrainant des économies importantes. Depuis l'exercice 2011, ces résultats extra-financiers sont directement annoncés lors de la présentation annuelle des comptes de cette ETI.

Pour plus d'informations

- L'ADEME formule sur son site Internet des recommandations pour réduire l'impact environnemental des équipements électroniques : http://www2.ADEME.fr/servlet/getDoc?cid=96&m=3&id=78008&ref=24691&p1=B. Elle indique également les solutions à disposition des utilisateurs pour gérer ses DEEE lorsque l'on est un professionnel : http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=14689
- Consulter le rapport « Développement Eco-responsable et TIC (DETIC) » publié en septembre 2009 par le Conseil Général de l'Industrie, de l'Energie et des Technologies (CGIET).
- Nous vous conseillons également le guide d'Alliance TICS « L'éco-utilisateur : guide des bonnes pratiques de l'utilisateur informatiques & telecoms » téléchargeable sur le site : http://www.alliance-tics.org/dossiers/environnement/Guide%20%C3%A9co-utilisateur/GUIDE%20Eco-24p%20BD.pdf.
- Les Fédérations professionnelles du secteur des TICs en France, Alliance TICS (équipementiers télécoms – GITEP – et informatique –SFIB), la Fédération Française des Télécoms (télécoms) et la FIEEC (Industries électriques, électroniques et de communication) ont publié en janvier 2010 la première étude française sur l'impact environnemental des TIC. A consulter à l'adresse : http://www.fftelecoms.org/articles/premiere-etude-francaise-sur-limpact-environnemental-des-tic.
- Vous pouvez également vous reporter au guide du MEDEF pour **« Evaluer l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication sur son entreprise »** accessible à cette adresse : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/fiche-detaillee/browse/4/categorie/economie-1/back/110/article/evaluer-limpact-des-technologies-de-linformation-et-de-la-communication-sur-son-entreprise.html.
- L'ADEME et le MEDEF ont conjointement publié un CD-Rom intitulé **« Le guide du bureau écoresponsable pour les entreprises »**. Pour le commander, rendez-vous à cette adresse : www.bureau-ecoresponsable.com.

Fiche 8 - Transports : limiter les émissions de sa flotte de véhicules

Pourquoi ?

Avec à son actif quelque 17 % de la consommation d'énergie totale en France et quelque 30 % des émissions de CO_2, le secteur des transports est le plus énergivore, derrière celui du bâtiment. Heureusement, les marges de progrès, en la matière, restent importantes.

En faisant les bons choix, on peut à terme à la fois faire des économies de carburant et des économies de taxe (notamment taxe sur les véhicules de société).

Comment ?

Choisir les véhicules les moins émetteurs

Du moteur thermique « économe » - les progrès ont été considérables ces dernières années, tirés en particulier par les exigences grandissantes de Bruxelles tant sur les consommations de carburants que sur les émissions polluantes (dioxyde et monoxyde de carbone, hydrocarbures non méthaniques et hydrocarbures totaux, oxydes d'azote, particules, etc.) au moteur électrique en plein développement – dont les premiers modèles commencent à être distribués – en passant par les hybrides, le choix s'est significativement élargi.

Norme européenne pour les moteurs à carburant fossile (essence, diesel, etc.)

La norme européenne Euro 5 est applicable depuis le 1er septembre 2009 pour la réception et depuis le 1er janvier 2011 pour l'immatriculation et la vente des nouveaux types de véhicules, tandis que la norme Euro 6 sera applicable à compter du 1er septembre 2014 pour la réception et du 1er septembre 2015 pour l'immatriculation et la vente des nouveaux types de véhicules. Ces normes fixent les limites pour chaque catégorie d'émissions polluantes et pour les différents types de véhicules.

Les **motorisations hybrides** (rechargeables ou non) sont particulièrement adaptées aux transports urbains, puisqu'à faible vitesse, c'est surtout le moteur électrique, silencieux et n'émettant ni gaz ni particules polluantes, qui est sollicité. Sur route ou sur autoroute, c'est le moteur essence ou diesel qui est utilisé, et le bénéfice ne compense alors pas obligatoirement le surcoût du véhicule.

Très prometteur pour ses faibles coûts de fonctionnement (charges, entretien), le **moteur électrique** est appelé à se développer dans les entreprises. Outre le bonus gouvernemental (20 % du prix du véhicule, plafonné à 5000 euros – maintenu en 2012 pour un véhicule 100 % électrique), certaines collectivités locales (villes, régions, etc.) accordent également des primes pour l'achat de véhicules électriques, à l'instar de la Ville de Rennes, qui a débloqué en septembre 2011 une première enveloppe de 2,5 millions d'euros pour la période 2011-2012 afin de subventionner l'achat de telles voitures (2 000 euros par véhicule), avec l'objectif d'encourager leur utilisation dans les entreprises privées et publiques et les services des différentes communes de l'agglomération, l'objectif étant de mettre en circulation d'ici à 2015, quelque 3 600 voitures « zéro CO_2 ». La Région et l'État devraient également participer à l'opération.

Former vos conducteurs à l'éco-conduite

L'éco-conduite est une conduite écologique et économique adaptée notamment aux moteurs à essence ou diesel. Simple à apprendre, elle a un impact significatif sur la consommation de carburant (et donc sur l'environnement) ainsi que sur la sécurité (certains affirment qu'elle permettrait de réduire de 15 % les accidents de la route).

Qu'attendre de l'éco-conduite ? Réduire les coûts, montrer au conducteur que l'anticipation de la conduite permet de sécuriser son véhicule et donc de réduire les sinistres, améliorer ses conditions de travail, réduire aussi l'empreinte carbone de votre entreprise.

Une formation d'une demi-journée à une méthode de conduite douce permettrait à vos conducteurs d'économiser ensuite jusqu'à 20 % de carburant et d'autant les émissions de CO_2.

De quoi s'agit-il ? Le conducteur à former effectue un premier parcours en conduisant normalement comme à son habitude. Puis, après un débriefing avec le formateur, il refait le même parcours en suivant les conseils de celui-ci. À bord du véhicule-école, un système enregistre très précisément tous les paramètres de conduite ainsi que la consommation. Conscient qu'une conduite plus douce fait économiser du carburant, votre conducteur s'habituera aussi à la reproduire lorsqu'il sera au volant de son véhicule personnel, un double impact donc pour sa formation.

Les cinq règles de l'éco-conduite

1. Rouler avec un rapport le plus élevé possible et un nombre de tours le plus bas possible.
2. Accélérer franchement en enfonçant la pédale aux ¾ pour ensuite relâcher la pression et stabiliser la vitesse.
3. Passer rapidement au rapport supérieur (entre 2000 et 2500 tours/minute), rétrograder tard.
4. Rouler en anticipant, éviter d'accélérer, de freiner et de passer les vitesses inutilement.
5. Eteindre le moteur dès lors qu'il est à l'arrêt plus de 12 secondes.

Marineland

Marineland s'est doté en 2009 de 10 véhicules hybrides qu'utilisent désormais les équipes commerciales, techniques et de direction du parc. En renouvelant l'ensemble de son parc de véhicules avec des Honda Insight, Marineland est devenu l'un des premiers parcs de loisirs en Europe à disposer d'une flotte 100 % hybride.

DHL Express

DHL Express utilise désormais dans plusieurs grandes villes françaises des véhicules électriques pour la distribution de ses colis. Ce mode de distribution offre un accès facilité aux zones urbaines. En 2011, un total de près de 103 000 colis ont été livrés par triporteurs dans neuf villes françaises, représentant près de 73 000 km parcourus : plus de 6 500 litres de carburant économisés, soit près de 16 500 tonnes de gaz à effet de serre non rejetés.

Mobigreen

Filiale de La Poste, Mobigreen est un organisme de formation agréé qui commercialise auprès des entreprises et des collectivités des formations à l'éco-conduite. Elle offre également des prestations de conseil en matière d'éco-conduite et de sécurité routière. La Poste a formé par ce moyen près de 60 000 conducteurs avec des bénéfices tangibles en termes de consommation de carburant (jusqu'à 20 %), de réduction de sinistres (jusqu'à 15 %), d'usure de véhicules et de conditions de travail.

Pour plus d'informations

- L'ADEME et La Poste ont publié en janvier 2010 un guide méthodologique de formation à l'éco-conduite téléchargeable à cette adresse : http://www2.ademe.fr/servlet/getBin?name=8148442A89EB8F56309265FB5314FE7F1262954173823.pdf.

Fiche 9 - Transports : optimiser son transport de marchandises

Pourquoi ?

L'article 228 de la loi Grenelle 2

Il prévoit à que « toute personne qui commercialise ou organise une prestation de transport de personnes, de marchandises ou de déménagement doit fournir au bénéficiaire de la prestation une information relative à la quantité de dioxyde de carbone émise par le ou les modes de transport utilisés pour réaliser cette prestation ».

Le décret du 24 octobre 2011 n° 2011-1336 précise les modalités d'application de ce texte et les entreprises concernées : entreprises de transport, de déménagement, taxis, entreprises de mise à disposition de voitures de petite remise, de voitures de tourisme avec chauffeur, de véhicules motorisés à deux ou trois roues, collectivités territoriales réalisant des prestations de transport en régie ou leurs groupements, commissionnaires et agents de voyage. Le décret fixe une méthode de calcul commune à tous les modes de transport (ferroviaire ou guidé, routier, fluvial, maritime, aérien) et précise les modalités d'information du bénéficiaire. Cette obligation d'affichage sera applicable à compter du 1er octobre 2013 (date définir par l'arrêté du 10 avril 2012 publié au Journal officiel du 18 avril). Un deuxième arrêté du même jour (publié au Journal officiel du 21 avril 2012) fixe les valeurs de référence à utiliser dans les calculs.

Depuis 1950, les échanges sur les marchés internationaux seraient passés de 550 millions de tonnes de marchandises en 1950 à sept milliards de tonnes aujourd'hui et produisent près de 10 % des émissions mondiales de CO_2. Si les tendances actuelles se poursuivent, ces émissions pourraient bien tripler à l'horizon 2050. Le GIEC recommande de diviser par deux les émissions mondiales à l'horizon 2050 pour tenter de limiter à 2 degrés Celsius l'augmentation de la température globale.

Ces considérations, ajoutées à l'augmentation des coûts de transport (carburants, écotaxe poids lourd, etc.) rendent plus que jamais nécessaire d'accorder la plus grande attention à cette branche d'activité qui concerne à peu près, bien qu'à des degrés divers, toutes les entreprises.

Comment ?

Optimiser la logistique pour éviter les trajets inutiles

Penser à l'optimisation des trajets (tournées commerciales, livraisons, etc.) et à la rationalisation des déplacements, qui permettent de diminuer les distances parcourues, le plus souvent en équipant les véhicules de GPS, qui permettent aussi de réduire les temps de parcours par exemple en indiquant en temps réel les itinéraires les plus fluides, évitant les « accidents » (embouteillages, travaux, routes coupées, etc.) et sont ainsi rapidement rentabilisés.

Il est également possible dans certains cas de s'associer avec une ou plusieurs autres entreprises pour mutualiser des opérations de transport afin d'éviter par exemple les trajets à vide des hommes et des véhicules ou les opérations faites en double (voire plus).

Choisir son mode de transport de marchandises en fonction de critères environnementaux

Il faut également pouvoir informer le bénéficiaire d'une prestation de transport de la quantité de CO_2 émise par le ou les modes de transport utilisés pour réaliser cette prestation *(voir la fiche XII sur les liens utiles)*.

Parmi les différentes pistes envisagées pour réduire l'impact des transports de marchandises sur l'environnement, le développement des modes de transport massifiés est sérieusement étudié – même si cette réflexion ne s'est pas encore très visiblement traduite dans les faits.

1. **Le transport maritime :** il représente d'ores et déjà plus de 80 % en volume du commerce mondial.

Utilisez les autoroutes de la mer

Louis-Dreyfus Armateurs et son partenaire italien Grimaldi ont fondé GLD Atlantique pour mettre en place et exploiter deux lignes de merroutage (également appelées « autoroutes de la mer ») entre les ports de Nantes-Saint-Nazaire (Loire-Atlantique) et Gijón puis Vigo (Espagne). L'objectif est de désengorger les axes routiers en reportant vers la mer entre 5 et 10 % du trafic de camions transitant entre la France et l'Espagne.

Cette liaison maritime est assurée par un gros ferry conçu pour charger 150 remorques routières et plusieurs centaines de passagers. La traversée, de quatorze heures, fait gagner une dizaine d'heures sur le trajet par route aux transporteurs routiers, et réduit les émissions de CO_2 (par rapport aux camions) dès que le remplissage atteint 50 % à 60 %.

Depuis son ouverture en septembre 2010, la fréquentation de la ligne maritime Nantes-Gijón est passée de 245 à près de 700 poids lourds transportés par mois fin juin 2011.

2. **Le transport ferroviaire :** particulièrement adapté au transport longue distance le transport ferroviaire permettrait de diviser par quatre la consommation d'énergie par rapport au transport routier. Pourtant, en France, le transport ferroviaire de marchandises n'a cessé de perdre du terrain passant de 42 % en 1984 à 14 % en 2007. Considéré par ses partisans comme le moyen le plus sûr, le plus fiable et rapide pour transporter des marchandises sur des distances plus de 500 kilomètres ou pour passer des obstacles naturels comme la chaîne des Alpes, le ferroutage n'a pas encore conquis, en France, la confiance des industriels. Ce mode de transport est cependant capable de réduire notablement les émissions de CO_2 induites par le transport routier.

3 . **Le transport fluvial :** l'objectif gouvernemental est de doubler la part du transport fluvial dans l'ensemble du fret (moins de 4 % aujourd'hui en France), mais dans l'Union européenne, alors que la part de la route dans le transport de marchandises est passée de 74 % en 2000 à 77 % en 2008, dans le même temps, le rail et le transport fluvial reculaient respectivement à 17 % et 6 %. VNF a calculé qu'un convoi fluvial (deux péniches) transporte en moyenne 5 000 tonnes soit autant que cinq trains complets ou 250 camions et consomme 3,7 fois moins de carburant que la route en polluant quatre fois moins.

Conforama

Sur le territoire français, l'enseigne Conforama a fait le choix d'acheminer ses conteneurs maritimes par voie fluviale : au départ du port de Fos, 98 % sont transportés sur l'axe rhodanien, 2 % par la route. Fin 2009, l'enseigne avait acheminé 2 540 conteneurs maritimes sur l'axe fluvial Marseille-Fos – Lyon. Conforama a également adopté la voie fluviale entre le port du Havre et celui de Gennevilliers (Hauts-de-Seine) et entre celui d'Anvers et Onnaing, le port de Valenciennes : ainsi, pour l'ensemble de la France, le fluvial représente 80 % des post-acheminements maritimes de Conforama, contre 11 % pour la route et 9 % pour le rail.

LPR-La Palette Rouge

Sur la zone toulousaine, le loueur de palettes LPR-La Palette Rouge, le transporteur Norbert Dentressangle et l'usine de Coca-Cola Entreprise à Castanet-Tolosan ont développé un projet pilote de mutualisation du transport. Les trois partenaires ont conçu un nouveau schéma de transport entre l'usine de Castanet-Tolosan, le nouveau dépôt LPR de Castelnau-d'Estretefonds (Eurocentre) et la plateforme de MGF, le prestataire logistique de Coca-Cola sur la région, qui permet de faire baisser de 113 km à 10 km le parcours à vide de chaque camion et de réduire en même temps de 50 tonnes les émissions annuelles de CO_2.

Pour plus d'informations

- Consultez l'étude du CAS : Le fret mondial et le changement climatique - Perspectives et marges de progrès, par Michel Savy, Johanne Buba, Caroline Daude et Dominique Auverlot. Centre d'analyse stratégique, Paris, 2010 ; La Documentation française Rapports et documents, n° 30 – téléchargeable à cette adresse : http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/104000665/0000.pdf

Fiche 10 - Transports : faire évoluer le transport de ses collaborateurs

Pourquoi ?

Outre les embouteillages que les automobilistes ont souvent à supporter pour se rendre à leur travail et/ou en revenir (et les pertes de temps et de productivité qu'induisent ces encombrements), le fait d'utiliser chaque jour sa voiture coûte en moyenne plusieurs milliers d'euros par an et les salariés sont de plus en plus ouverts à l'idée d'utiliser d'autres moyens de transport. Les aider à bénéficier de solutions qui leur permettront d'économiser de l'argent, de la fatigue, et peut-être même du temps, vous assurera des équipes plus disponibles pour leur travail, et pourra éventuellement libérer sur votre site une surface immobilisée pour les parkings, vous permettant de mettre en place un nouvel espace de production ou de vente, ou encore de vie de l'entreprise.
Avoir une politique proactive de transport de ses collaborateurs est un élément valorisant de communication tant à l'interne qu'en direction de vos clients, visiteurs, riverains pour conforter votre image d'entreprise responsable et innovante. Une bonne politique organisée au sein de l'entreprise vous permettra d'optimiser la gestion du stationnement (en limitant les coûts qui y sont liés) et contribuera aussi de façon significative au bon climat social en favorisant échanges et relations entre collaborateurs des différents services.

Comment ?

Le plan de déplacements d'entreprise (PDE)

Un PDE est un plan mis en place par un employeur, ou plusieurs employeurs opérant dans une même zone (on parle alors de plan de déplacement inter-entreprises, permettant de mutualiser les moyens de celles-ci à l'échelle d'un bassin d'emplois ou d'une zone d'activité) pour inciter ses/leurs collaborateurs, clients, fournisseurs à réduire l'usage de la voiture individuelle au profit d'autres modes de transport moins polluants.

Inscrit dans le cadre d'un plan de déplacements urbain mis en place par une municipalité pour améliorer la qualité de vie des habitants en réduisant les nuisances liées à la circulation automobile (bruit, mauvaise qualité de l'air, consommation d'espace, embouteillages, etc.) et en favorisant les transports collectifs et les modes de déplacement « doux » (marche, vélo, etc.), le PDE facilitera d'autant plus vos relations avec la collectivité locale au sein de laquelle vous développez vos activités que les élus sont de plus en plus soucieux de pacifier le trafic dans leur ville. Les élus ou les autorités organisatrices de transports peuvent notamment faciliter votre dialogue avec les responsables des transports en commun de votre commune pour améliorer l'accès à votre entreprise.

Il vous faut dans un premier temps identifier, avec éventuellement l'aide technique et/ou financière de l'ADEME, les besoins et attentes des salariés, recenser les modes d'accès à votre entreprise (son accessibilité par des modes de transport alternatifs à la voiture : marche, vélo, transports en commun), évaluer les temps de trajets en fonction des modes de transport utilisés et identifier les difficultés de circulation (zones d'embouteillages, d'accidents, absence d'arrêt des transports en commun, etc.).

Ensuite, pour inciter vos collaborateurs à laisser leur voiture au garage pour leurs trajets domicile-travail, vous pouvez faire appel à différents dispositifs :

- Coparticipation financière de l'entreprise et de la collectivité territoriale au coût d'un abonnement mensuel ou annuel aux transports en commun, l'entreprise s'engageant en parallèle à diminuer de x % en un temps donné le nombre de ses employés qui utilisent la voiture pour venir au travail, organisation d'un « service » de covoiturage (ceci peut s'organiser à l'échelle de plusieurs entreprises opérant dans une même zone, et il existe des prestataires spécialisés),
- Encouragement à l'usage du vélo (aide à l'achat, prêt, stationnement sécurisé – celui-ci peut se faire en supprimant par exemple des places de parking auto, d'autant plus facilement qu'il est possible de garer un grand nombre de vélos sur la place de seulement quelques voitures),
- Mise à disposition d'un (ou plusieurs selon le cas) véhicule/s en auto partage pour les déplacements professionnels, etc.

Le covoiturage et l'autopartage : des solutions de transport en plein développement

Le covoiturage consiste à partager son véhicule personnel avec d'autres usagers pour effectuer un trajet en commun. Cette pratique en plein développement, complémentaire des autres modes de transport, permet à une entreprise de proposer à ses collaborateurs présents et futurs une offre de transport nouvelle et complémentaire des transports publics - et respectueuse de l'environnement (le covoiturage réduit la circulation automobile en augmentant le taux de remplissage des voitures particulières et par conséquent contribue à réduire embouteillages, accidents de la circulation et pollutions). Rappelons que 17 millions de déplacements quotidiens en Île-de-France s'effectuent en voiture particulière, transportant pour la plupart une seule personne. Le covoiturage peut aussi s'organiser à l'échelle de plusieurs entreprises opérant dans la même zone géographique.

Avoir une politique de covoiturage peut vous permettre de développer ou renforcer votre image d'entreprise innovante – le covoiturage est encore un phénomène assez nouveau en France - et citoyenne. Vous trouverez facilement sur Internet des sociétés spécialisées pour vous aider à organiser ce mode de transport de vos collaborateurs.

Alternative à la propriété individuelle d'une voiture, l'autopartage consiste pour une entreprise, une coopérative, une association ou même une personne particulière, à mettre à la disposition d'un groupe de personnes une ou plusieurs voitures.
Cette pratique, issue du monde associatif, a récemment fait son entrée dans l'entreprise, où elle est utilisée comme alternative à la voiture de fonction ou au taxi. Des prestataires (voir liens utiles) proposent de tels services, en offrant aux collaborateurs des tarifs préférentiels pour l'utilisation des véhicules le soir et le week-end, ce qui permet ainsi à l'entreprise d'abaisser ses coûts.

Le télétravail

Le télétravail est la réalisation de tâches, dans le cadre de l'exercice d'une activité professionnelle salariée, à distance (domicile, télécentre, etc.) de sa hiérarchie et de son équipe, grâce aux technologies de l'information et de la communication, un ou plusieurs jours par semaine.

Il s'agit d'une organisation susceptible d'impliquer la **modification du contrat de travail**. En effet, adopter cette pratique de manière informelle expose à des litiges concernant par exemple les heures de travail effectuées (le contrat salarial, en France, est un contrat basé sur le temps passé, ce qui a peu de sens dans un contrat de télétravail), les frais à la charge du télétravailleur ou de l'entreprise, sans oublier la question de l'isolement (perte de lien social, exclusion), etc. Car si l'entreprise n'a pas d'obligation légale de négocier un accord-cadre, il reste qu'en absence de contrat spécifique de télétravail, un salarié mécontent peut saisir les prud'hommes et attaquer son employeur.

Bien géré, le télétravail présente des avantages à la fois pour :

- Le salarié : réduction du stress et du temps perdu dans les transports, meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, plus grande liberté d'organisation des journées, meilleures conditions pour les tâches demandant de la concentration, responsabilisation dans le travail, etc.,
- L'employeur : meilleure productivité et meilleure qualité du travail, liées à l'élimination pour le salarié du temps perdu dans les transports, à l'organisation de son travail, à une meilleure concentration ; réduction de l'absentéisme, économie liée à la moindre occupation des locaux de l'entreprise, possibilité éventuellement de réduire la surface de bureaux, etc.,
- L'environnement, puisqu'il permet de réduire le trafic automobile et les nuisances associées, dont les émissions de CO_2. Il peut aussi être un moyen de redonner vie à des régions rurales.

Pourtant, en France, le taux de télétravailleurs (entre 9 et 12 % des salariés) reste très inférieur aux taux moyens de l'Union européenne (17,7 % des salariés, et plus de 30 % en Finlande, en Suède et en Belgique) ou des États-Unis (27,6 %).

Pour réussir le télétravail

- Préférez le télétravail à temps partiel – deux à trois jours par semaine - au-delà, il y a des risques d'isolement et de baisse de productivité
- Equipez votre/vos télétravailleur/s d'ordinateurs adaptés, d'une connexion haut-débit. De son poste personnel, il/s doit/doivent pouvoir accéder aux données de l'entreprise
- Pour ceux qui ne peuvent ou ne veulent pas travailler de leur domicile, utilisez les télé-centres qui se développent au niveau des communes et où ils retrouveront des collègues et des salariés d'autres entreprises, ce qui favorise aussi le lien social
- Le télétravail modifie les relations du salarié avec son supérieur hiérarchique qui doit savoir établir un climat de confiance plus fort dans la relation
- Le télétravail ne doit être subi ni par le salarié, ni par sa hiérarchie : la règle du double volontariat doit prévaloir en la matière.

SGS France

Leader mondial de l'inspection, du contrôle, de l'analyse et de la certification, SGS, qui emploie 2550 collaborateurs en France, dont une large part d'inspecteurs, auditeurs ou contrôleurs, développe en France depuis plusieurs années le télétravail pour favoriser l'autonomie et la qualité de vie de ses salariés. Avec 60% de salariés qui consacrent une partie de leur temps de travail au télétravail, SGS dresse un bilan très positif de ces nouvelles habitudes professionnelles.

Alma

Alma est une société coopérative de 78 salariés spécialisée dans les logiciels industriels, l'intégration de solutions collaboratives, les systèmes et les réseaux. Son siège de Saint-Martin-d'Hères a reçu le prix du challenge multimodal « Au travail sans ma voiture » délivré par l'Association pour le développement des transports en commun des voies cyclables et piétonnes dans la région grenobloise (ADTC).

Pour plus d'informations

- Réussir son plan de déplacement d'entreprise, guide réalisé par Pro Mobilité, à télécharger sur : http://www.areneidf.org/medias/publications/reussir_son_plan_de_deplacements_dentreprise.pdf
- Le Plan de déplacements inter-entreprises, Outil de management sur les zones d'activités - Janvier 2010 à télécharger à cette adresse : http://www.areneidf.org/medias/publications/le_plan_de_deplacements_inter_entreprises.pdf

Fiche 11 - Les risques naturels et technologiques, les installations classées ICPE

Pourquoi ?

Les risques naturels ont été ces dernières années à l'origine de dommages considérables, extrêmement coûteux en vies humaines et en destructions de biens, avec comme résultat, des primes d'assurance qui, dans certains cas, deviennent difficiles à supporter pour les entreprises les plus exposées. Un risque naturel est défini comme un risque découlant de phénomènes d'origine tellurique (éruptions volcaniques, séismes, etc.), atmosphériques (sécheresses, cyclones et tempêtes, inondations, etc.), géologiques (glissements de terrain, avalanches, etc.), ou encore épidémiques.

Les risques technologiques semblent moins aléatoires : liés à l'activité, on peut considérer qu'ils sont identifiables et qu'à ce titre, ils peuvent être prévenus. L'expérience montre que le risque zéro n'existe pas (la catastrophe AZF nous l'a cruellement rappelée). La justice intervient de plus en plus sévèrement et la réglementation devient plus sévère en cas de préjudice aux personnes ou de préjudice écologique et renforce les contrôles et des expertises à la charge de l'exploitant. Un risque technologique est engendré par l'activité humaine et résulte de la manipulation, de la production, du stockage, conditionnement, transport d'un produit dangereux, exploitation, etc. Des solutions doivent être proposées face à ces risques.

Focus : les installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE)

Les ICPE sont des installations susceptibles de « présenter des dangers ou des inconvénients pour la commodité du voisinage, la santé, la sécurité, la salubrité publique, l'agriculture, l'environnement, la conservation des sites et des monuments, ainsi que des éléments du patrimoine archéologique » (définition donnée par le ministère du développement durable. Le classement d'une installation se fait en fonction du volume et du type d'activité pratiquée par l'installation.

La nomenclature répertorie les activités et produits en tenant compte pour chaque rubrique de critères tels que la capacité de production, l'utilisation de certaines substances, la quantité de produits stockés, etc. Selon ces critères et les inconvénients potentiels (risques, odeurs, poussières, nuisances sonores, etc.) l'installation est classée suivant des seuils définis dans chaque rubrique de la nomenclature (voir encadré sur les différents régimes).

Les sanctions pénales et financières

Les ICPE sont contrôlées par des inspecteurs des installations classées. En cas d'infractions, les sanctions peuvent être pénales, civiles ou administratives : la mise en service d'une ICPE soumise à autorisation sans autorisation peut ainsi coûter une amende de 75 000 euros et un an d'emprisonnement, le non-respect des prescriptions techniques peut valoir une amende de 1 500 euros, et l'omission de déclaration de modifications ou d'extensions, une amende de 1 500 euros.

Les personnes morales peuvent être condamnées aux mêmes peines avec durcissement des peines encourues de régularisation ou de mise en conformité avec un délai.

Loi sur la responsabilité environnementale du 1er août 2008

Cette loi oblige un pollueur à réparer concrètement à ses frais certains dommages graves à l'environnement causés par son activité professionnelle et impose la remise dans leur état initial des milieux pollués (eaux, espèces et habitats). Lorsque cette remise en état n'est pas possible, des mesures complémentaires en faveur de l'environnement pourront être imposées à l'exploitant.

Les articles L 516-1 et R516-1 et suivants du Code de l'environnement relatifs aux garanties financières

La législation des installations classées prévoit, pour certaines catégories d'installations (installations de stockage de déchets, carrières, installations soumises à autorisation avec servitude d'utilité publique), que l'exploitation soit subordonnée à la mise en place de garanties financières, engagement écrit d'un établissement de crédit ou d'une société d'assurance capable de mobiliser, si nécessaire, les fonds permettant de faire face à la défaillance financière de l'exploitant en cas de cessation d'activité. Ce dispositif est en cours d'extension sur un nombre très significatif d'installations qui devront constituer des garanties financières pour financer la mise en sécurité de leur site en cas de cessation d'activité. Les décrets et arrêtés d'application sont en cours de rédaction pour une application dès 2012. Il est conseillé de se rapprocher de sa fédération pour en connaitre les modalités.

Comment ?

Mettez en place un système de management qui favorise le recueil des anomalies d'exploitation, l'analyse des causes, et un plan de suivi des actions sur les questions relatives à la sécurité industrielle et à l'environnement. Les salariés et les représentants du personnel seront associés à cette démarche. Il existe un certain nombre de référentiels pour structurer les processus : ISO 14 000, OHSAS 18 000, EMAS, etc.

Evidemment, tout incident est signalé à l'administration et fait l'objet d'une analyse détaillée et de la mise en œuvre de mesures correctives et préventives. Encouragez la remontée des petites anomalies et des « presque accidents » et le traitement des plus significatifs et potentiellement plus dangereux d'entre eux.

Réalisez annuellement un bilan qui précisera les faits marquants survenus dans l'année, l'atteinte des objectifs et les écarts rencontrés, afin d'adapter le plan d'action pour l'année suivante.

Faites un retour d'expérience au niveau du site, à partager avec votre fédération professionnelle afin de contribuer au partage d'expérience pour l'ensemble de la profession.

Entretenez des relations étroites avec les riverains, les collectivités locales, les associations de protection l'environnement sur l'ensemble des sujets afin d'informer les parties prenantes, d'écouter leurs attentes et de dialoguer sur les préoccupations de l'ensemble des parties *(voir la fiche IV sur le dialogue avec les parties prenantes)*.

Toutes les méthodologies telles que les ACV, les bilans des émissions de gaz à effet de serre, les audits énergétiques, peuvent être utilisées pour mener à bien ces démarches.

Les différents régimes d'installations classées

Suivant l'importance des dangers ou des nuisances qu'elles représentent pour leur environnement, la mise en service des installations est soumise à l'un de ces trois régimes de classement :

Le régime de déclaration, procédure simple, dans laquelle l'exploitant déclare son installation et peut la démarrer sans autre formalité supplémentaire. En fonction des dangers ou nuisances, il peut se voir imposer un contrôle périodique par un organisme tiers agrée (associations, bureaux de contrôles ou syndicats professionnels) en complément des contrôles de l'inspection des installations classées ;

Le régime d'autorisation, procédure la plus lourde, qui comprend une instruction par les services administratifs, une enquête publique et un passage devant le conseil départemental de l'environnement et des risques sanitaires et technologiques ou la commission départementale de la nature, des paysages et des sites, pour obtenir l'autorisation de l'État (Préfet). Les installations les plus dangereuses sont soumises à des restrictions pouvant entraîner des interdictions pour l'utilisation des zones environnantes : les installations les plus dangereuses font l'objet de la mise en place de servitudes d'utilité publique. Ces installations sont de type « Seveso seuil haut » ou « Seveso seuil bas » en fonction des quantités de matières dangereuses stockées. En France 1 163 installations sont classées Seveso, dont 607 sont des installations « Seveso seuil haut » avec servitude d'utilité publique. Toutes les installations sont contrôlées par les inspecteurs des installations classées à une fréquence qui dépend du niveau de nuisance ou de dangers qu'elles présentent .

Le « régime d'enregistrement », introduit en juin 2009 et intermédiaire entre la déclaration et l'autorisation, qui impose au porteur de projet d'établir comment ce projet est conforme à la réglementation, et de tenir une consultation publique. À l'issue de la procédure une autorisation est délivrée par le préfet.
En France, 450 000 sites industriels sont soumises à déclaration (risque moindre), et 45 700 sont soumises à autorisation dont 1 163 Seveso (le risque le plus élevé). Le régime intermédiaire de l'enregistrement, mis en place pour alléger les procédures administratives des ICPE en particulier pour les PME, ne compte encore que peu d'installations du fait de sa montée en puissance. 15 000 installations ICPE relèvent de la réglementation sur les installations classées selon les critères européens (nouvelle directive européenne sur les émissions industrielles 'Industrial Emissions Directive qui remplace la directive IPPC). La nouvelle directive européenne Seveso 2, est en cours de révision et devrait entrer en vigueur en 2015, sous le nom de directive Seveso 3.

N'hésitez pas à consulter les **fédérations professionnelles** qui ont élaboré de nombreux guides techniques à l'usage de leurs adhérents.

Pour plus d'informations

- **« La responsabilité environnementale – Prévention et réparation des dommages à l'environnement »** (mars 2011) accessible à cette adresse : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/vient-de-paraitre/fiche-detaillee/browse/1/back/111/article/la-responsabilite-environnementale-prevention-et-reparation-des-dommages-a-lenvironnement-1.html
- **« L'obligation de remise en état lors de la cessation d'activité d'une installation classée »** téléchargeable ici : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/fiche-detaillee/browse/4/categorie/economie-1/back/110/article/lobligation-de-remise-en-etat-lors-de-la-cessation-dactivite-dune-installation-classee.html
- **« Prévention et réduction intégrées de la pollution : le bon usage des BREF »** accessible à cette adresse : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/fiche-detaillee/browse/3/categorie/societe-management-1/back/110/article/prevention-et-reduction-integrees-de-la-pollution-le-bon-usage-des-bref.html.

Fiche 12 - La protection de la biodiversité

Pourquoi ?

La biodiversité représente l'ensemble du monde vivant. Elle permet notre survie - nous consommons du vivant, mais elle est aussi à la base de notre activité. Nous avons par exemple besoin des forêts pour nous fournir l'oxygène que nous respirons et réguler le climat mais aussi pour fournir le bois dont nous construisons nos charpentes, nos meubles, dont nous fabriquons notre irremplaçable papier, et le carton qui compose la majorité de nos emballages. Les microorganismes participent au « nettoyage » de l'eau dans les zones humides, contribuent à la fertilité des sols indispensables aux cultures. Le monde vivant fournit la biomasse dont nous tirons de l'énergie, apporte ses ressources génétiques à la pharmacologie, à l'agriculture et à l'agroalimentaire. Les insectes pollinisateurs assurent la production d'une grande part de nos cultures et les insectes en général pourraient bien fournir les protéines qui nourriront demain le monde... Même le pétrole que nous consommons tant n'existerait pas sans le monde vivant des millénaires passés.

Le fonctionnement de l'ensemble du vivant nous fournit ainsi un ensemble de services écologiques dont les humains ne peuvent se passer: régulation de l'eau, de l'air ; approvisionnement en biens, médicaments, nourriture, fibres ; aspects culturels, éducation, loisirs ; et enfin les services de support, formation des sols, etc.

Tous ces services sont autant d'enjeux pour les activités des entreprises et pour la préservation des espèces et habitats. Il est donc nécessaire que les entreprises intègrent la biodiversité dans leur stratégie globale.

Comment ?

Bien sûr, l'urgence d'agir apparaîtra très variable selon votre secteur d'activité. Si le vivant n'est pas toujours aussi visiblement indispensable, il est néanmoins utile de s'interroger sur son niveau de dépendance à l'égard des écosystèmes (est-ce que j'utilise du papier issu de filières « responsables » ? du bois certifié de forêts gérées de façon durable ? du soja, de l'huile de palme - ou produits dérivés - cultivé sur des terres non gagnées sur la forêt primaire, etc. ?) sur les impacts de ses activités sur ceux-ci, et leurs conséquences et enfin sur le lien entre la santé des écosystèmes et leur rentabilité.

Le développement de **partenariats** avec des **associations** telles que **Humanité et Biodiversité** (www.humanite-biodiversite.fr) et la **Ligue de Protection des Oiseaux** (www.lpo.fr) et des organismes qualifiés en matière de biodiversité (l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (www.uicn.fr), l'association Orée-entreprises, territoires et environnement (www.oree.org), France Nature Environnement (www.fne.asso.fr), la Fondation Nicolas Hulot (www.fondation-nature-homme.org), le WWF France (www.wwf.fr) ou Noé Conservation (www.noeconservation.org) permet également de développer des actions positives *(cf. les exemples de partenariats dans le guide « entreprises et biodiversité » du MEDEF)*. L'association **FIPAN** développe par exemple des Contrats Territoriaux pour la Vie notamment avec la démarche FICAN©, Fonds d'Intervention pour le Capital Naturel, un outil destiné à entretenir, restaurer ou renaturer des milieux naturels. Cette démarche est comparable à celle de la **CDC Biodiversité** (www.cdc-biodiversite.fr) pour compenser des dommages à l'environnement, ou encore à celle de **Dervenn** (www.dervenn.com) pour l'intégration de la biodiversité dans les activités de l'entreprise.

Utiliser **EBE vie** (www.developpement-durable.gouv.fr/Evaluez-l-interdependance-de-votre.html), un outil gratuit et accessible en ligne, mis en place par le Ministère de l'écologie. Il permet aux entreprises de mesurer les impacts positifs ou négatifs de leurs activités sur la biodiversité, leurs liens de dépendance avec les services rendus par les écosystèmes ainsi que les risques et opportunités qui en découlent.

L'**institut Inspire** met aussi à la disposition des entreprises un outil d'analyse des dépendances et impacts à télécharger à partir de son site : www.inspire-institut.org/evaluation-des-services-rendus-par-les-ecosystemes-aux-entreprises.html.

Vous pouvez également envisager l'adhésion de votre entreprise à la **Stratégie Nationale de la Biodiversité** (www.developpement-durable.gouv.fr/Adherez-a-la-SNB.html). C'est un engagement volontaire à mener des actions favorables à la biodiversité.

Loi relative à la protection de la nature (n° 76-629 du 10 juillet 1976)

Cette loi pose les bases de la protection de la nature en France en stipulant que :

« Les études préalables à la réalisation d'aménagements ou d'ouvrages qui, par l'importance de leurs dimensions ou leurs incidences sur le milieu naturel, peuvent porter atteinte à ce dernier, doivent comporter une étude d'impact permettant d'en apprécier les conséquences »

Ainsi, tous les travaux ou les projets d'aménagement sont soumis à une étude d'impacts qui comprend au minimum une analyse de l'état initial du site et de son environnement et l'étude des modifications que le projet y engendrerait ainsi que les mesures pour les supprimer, les réduire et les compenser si possible.

En 2009, l'adoption de la loi Grenelle 1 précise la portée de la compensation avec l'article 20 :

« Lorsqu'il n'existe pas d'autre solution que la réalisation d'un programme ou d'un projet susceptible de nuire à la biodiversité, une compensation visant à rétablir les effectifs des espèces ou variétés menacées et les superficies des milieux auxquels il a été porté atteinte dans le cadre des trames vertes et bleues sera rendue obligatoire ».

L'Epad Ouest Provence

Pour « compenser » l'impact écologique de sa plateforme logistique Clesud à Miramas, cet organisme, a choisi de contribuer au financement par CDC Biodiversité du projet de réhabilitation d'un écosystème écologique et pastoral (357 hectares) du Domaine de Cossure, à Saint-Martin-de-Crau (Bouches-du-Rhône).

Site de Quetigny du groupe Sanofi-Aventis

La présence d'espèces plutôt rares dans la communauté d'agglomération dijonnaise (Côte d'Or) dans laquelle est implanté le site de Quetigny a suscité l'attention des collaborateurs de Sanofi-Aventis. Afin de connaître les « bonnes pratiques » à mettre en œuvre et les « mauvais gestes à éviter », les responsables du site se sont adressés à la Ligue pour la Protection des Oiseaux (LPO) qui prodigue aux collaborateurs des conseils sur les actions et équipements à mettre en place.

Au bout de plusieurs années, on a pu constater un développement de la population d'oiseaux présente sur le site. L'action est devenue pérenne à un coût minime, puisqu'il s'agit avant tout de l'association de bonnes volontés. Cette action joue aussi un rôle positif en matière de mobilisation interne des collaborateurs. L'action a même été reprise par d'autres sites.

Pour plus d'informations

- L'évaluation des services rendus par les écosystèmes aux entreprises (ESR) « Guide pratique pour l'identification des risques et opportunités issus de l'évolution des écosystèmes » publié par le *World Business Council for sustainable development, le Meridian Institute et le World Resources Institute*, téléchargeable à l'adresse : http://pdf.wri.org/corporate_ecosystem_services_review_fr.pdf
- Le guide Comprendre Evaluer et Valoriser (CEV) : http://www.epe-asso.org/index.php?part=publi&id_rap=109
- Vous pouvez aussi consulter le guide du MEDEF **« Entreprises et biodiversité : exemples de bonnes pratiques »** (janvier 2010) téléchargeable à cette adresse : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/vient-de-paraitre/fiche-detaillee/browse/4/back/111/article/entreprises-et-biodiversite-exemples-de-bonnes-pratiques.html.

VOLET SOCIAL / SOCIÉTAL

Fiche 13 - Santé et sécurité au travail, bien-être en entreprise

Pourquoi ?

Si les salariés heureux font les entreprises qui gagnent, les salariés en bonne santé - présents et en forme sur leur lieu de travail – contribuent certainement à la productivité et à la compétitivité de leur entreprise.

Dans leur approche, les entreprises sont amenées à distinguer la sécurité et la santé au travail, domaine dans lequel les employeurs ont une obligation de résultat, de la démarche, encore émergente en France, de prévention de la santé globale en entreprise.

La diminution des accidents du travail a été concomitante avec la meilleure reconnaissance des maladies professionnelles et la prise en charge, au titre des risques professionnels, de nombreuses pathologies d'origine multifactorielle telles que les troubles musculo-squelettiques (TMS).

Les entreprises ont une obligation légale incontournable de prévenir les risques professionnels qui représentent d'ailleurs, pour elles, un coût important. Elles peuvent également avoir intérêt à favoriser la prévention de maladies d'origine non professionnelle (obésité, addictions, etc.) dans le souci du bien-être de leurs collaborateurs mais aussi de leur productivité et de leur image.

De fait, le développement des maladies chroniques constitue une tendance de fond qui a des conséquences humaines et économiques lourdes. Ainsi, une enquête récente menée au Royaume-Uni par l'institut de sondage Gallup révèle que huit travailleurs britanniques sur dix souffrent soit de surpoids, soit d'une maladie chronique : cette situation coûterait au moins 21,5 milliards de livres par an à l'économie britannique.

La santé des salariés est donc un enjeu important pour votre entreprise. Les actions menées dans ce domaine contribuent à préserver ou à améliorer le climat social et donc l'image de l'entreprise, voire à réduire les coûts (cotisations d'assurance maladie complémentaire, absentéisme, perte de productivité, etc.). Elles ne doivent donc pas être négligées.

L'entreprise étant garante de la santé et de la sécurité de ses salariés, vous avez, en tant qu'employeur, une **obligation de résultat en matière de sécurité**. Une faute inexcusable de l'employeur pourra être retenue si vous exposez un salarié à un danger que vous ne pouviez ignorer et si vous n'avez pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver.

Sous-estimer la sécurité des salariés peut coûter au chef d'entreprise : au pénal, des peines d'emprisonnement et/ou de contraventions pouvant aller jusqu'à 45 000 euros d'amende et davantage. Toute irrégularité liée à la survenue d'un accident risque d'être gravement sanctionnée et l'inspection du travail ne manquera pas de vérifier l'existence d'un plan de prévention des risques professionnels.

Comment ?

Certaines entreprises se sont mobilisées et réalisent des actions de sensibilisation et d'information auprès de leurs collaborateurs sur les problématiques de santé globale (nutrition, sommeil, addictions, etc.).

Soucieuse de préserver la santé de ses salariés, l'entreprise socialement responsable peut aussi choisir de s'engager, au-delà ses obligations légales, dans des actions de prévention visant à favoriser le bien-être physique et moral de ses salariés :

- La prévention des risques professionnels constitue un axe privilégié pour les entreprises ;
- Les programmes de prévention de la santé globale en entreprise et de dépistage des maladies chroniques sur le lieu de travail sont une voie innovante sur laquelle les entreprises commencent à s'engager.

Il est une autre manière pour les entreprises de participer à la santé de leurs collaborateurs : celle qui consiste à participer au financement de leur protection sociale complémentaire, en particulier avec les contrats collectifs « santé » qui répondent, pour la quasi-totalité, aux caractéristiques des contrats dits « solidaires et responsables ».

Le Document Unique (DU) relative à l'évaluation des risques professionnels

Vous devez transcrire dans ce document, imposé par le Code du Travail à toutes les entreprises quels que soient leur taille et leur secteur d'activité, les résultats de l'évaluation des risques professionnels au sein de votre entreprise. Il doit ainsi vous aider à mettre en place, en lien avec le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), les actions de prévention visant à réduire voire à supprimer les risques, à réduire la fréquence et la gravité des accidents du travail et des maladies professionnelles. Il permet une meilleure prévention des risques professionnels dans l'entreprise et conduit à la préparation d'un programme annuel de prévention des risques professionnels.

Les PME peuvent bénéficier du **Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail** (FACT), dispositif ayant pour objet d'apporter une aide financière versée sous forme de subvention publique, aux entreprises et branches professionnelles concevant et mettant en œuvre des mesures d'amélioration des conditions de travail et contribuant à une meilleure prévention des risques professionnels. Davantage d'informations sont disponibles en suivant le lien suivant www.anact.fr/web/services/FACT.

Prévention par le sport

Que ce soit en termes de réduction des dépenses de santé ou en termes de prévention, les activités physiques et sportives peuvent être un des leviers actionnés par l'entreprise.

Selon les conclusions des réflexions menées par la Commission « Prévention, Sport et Santé », rattachée au ministère du travail, de l'emploi et de la santé, présidée par le Pr Jean-François Toussaint et réunie d'avril à octobre 2008, « la pratique de l'APS a fait la preuve de son efficacité dans les études scientifiques sur plusieurs critères révélateurs d'une bonne santé des salariés en entreprise et de l'entreprise elle-même. L'offre d'APS via l'entreprise peut répondre en partie à la demande de bien-être et d'équilibre au travail tant recherché par les salariés. Le cadre de l'entreprise est légitime et pertinent pour favoriser l'APS auprès de la moitié de la population française de plus de 15 ans, ce qui s'inscrit dans la volonté et la responsabilité de l'entreprise de veiller à la bonne santé de ses salariés. »

Delta Neu

Les groupes de protection sociale, Malakoff Médéric, D&O et Humanis, ont initié, avec le soutien des pouvoirs publics, un programme intitulé « Vigisanté » de dépistage en entreprise de l'hypertension artérielle, de suivi à domicile par télémédecine et de coaching personnalisé par une plateforme médicalisée. Ce programme, dit de care management, associe de façon novatrice : l'engagement des entreprises en faveur de la santé globale des salariés grâce à la réduction des facteurs conduisant au développement des maladies chroniques ; la promotion des technologies de l'information et de la communication appliquées à la santé (télémédecine, télésurveillance) ; la coordination assurée par la plateforme composée d'infirmières et d'un médecin.

Le programme a d'ores et déjà été déployé dans plus d'une trentaine d'entreprises, tous secteurs d'activité confondus, de 50 à 4000 salariés dans la région Nord-Pas de Calais. A titre d'exemple, la société Delta Neu qui compte 160 salariés, situé à la Chapelle d'Armentières, a activement participé à ce programme grâce à une implication au plus haut niveau de la direction de façon à réunir les conditions pour permettre la participation des salariés.

Ce programme, qui vise à rendre les patients plus impliqués et actifs dans la prise en charge de leur propre santé et fait de l'entreprise un « territoire de santé » dans une logique « gagnant-gagnant », pourrait être déployé dans d'autres régions à partir de 2013.

EKA Chimie

Le site d'Ambès (33) produit du chlorate de soude et plusieurs adjuvants pour l'industrie papetière. Il a mis en œuvre un système de prévention des risques psychosociaux dénommé Ekamorphose. À partir d'un engagement réel de la direction, l'entreprise a enclenché un processus sur le long terme.

La formation du personnel, le diagnostic issu des questionnaires adressés aux salariés et la réflexion au sein de l'entreprise ont permis d'identifier 23 facteurs de stress affectant la majorité du personnel et pour lesquels des plans d'actions spécifiques ont été mis en place. Les facteurs de stress et les plans d'actions associés sont suivis par des groupes de travail ad hoc et font l'objet d'une communication interne régulière.

Utopies

Ce cabinet de conseil, premier français exclusivement dédié depuis sa création en 1993 à la promotion du développement durable, fait du bien-être au travail (pour son équipe d'une vingtaine de collaborateurs) un de ses axes prioritaires. Au quotidien, le calme est requis dans l'open-space principal, aménagé de façon propice au travail et au respect de chacun, avec des salles de réunion annexes utilisées pour les discussions, appels et conférences téléphoniques.

Un professeur de yoga se rend disponible une fois par semaine, des séances de massages assis sont offertes par Utopies une fois tous les quinze jours dans un espace dédié à cette activité. Afin de suivre l'efficacité de ces actions, un baromètre interne permet de prendre en compte les attentes et retours des collaborateurs sur les différentes facettes de leur bien-être au travail.

Pour plus d'informations

- Consulter le guide du MEDEF « Prévenir le stress au travail » (février 2010) téléchargeable à cette adresse : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/vient-de-paraitre/fiche-detaillee/browse/3/back/111/article/prevenir-le-stress-au-travail.html
- Le MEDEF devrait publier à la rentrée 2012 un guide recensant 60 bonnes pratiques de prévention de la santé au travail par le sport.

Fiche 14 - Développement des compétences et formation

Pourquoi ?

Développer les compétences, c'est augmenter l'employabilité, renforcer la volonté de progresser des salariés, et leur donner les moyens d'être responsables, de déployer leur polyvalence. Pour l'entreprise c'est, à terme, se donner les moyens d'augmenter sa productivité et sa capacité d'innovation.

Comment ?

Le plan de formation

Il est recommandé de rassembler l'ensemble des actions de formation prévues dans le cadre de la politique de gestion du personnel de l'entreprise dans un plan de formation dont l'élaboration est assurée sous votre responsabilité d'employeur, après consultation des représentants du personnel.

Les obligations du Code du travail en matière de consultation des représentants du personnel sur le plan de formation

Au cours de deux réunions organisées chaque année avant respectivement le 1er octobre et le 31 décembre, le comité d'entreprise (ou les délégués du personnel) émet un avis sur l'exécution du plan de formation de l'année précédente et sur le projet de plan pour l'année à venir. Trois semaines au moins avant la date prévue pour ces réunions, vous devez communiquer aux membres du comité d'entreprise (ou au/x délégué/s du personnel) mais aussi aux délégués syndicaux et, le cas échéant, aux membres de la commission formation (pour les entreprises d'au moins 200 salariés) les documents dont la liste est donnée par l'article D. 2323-5 du Code du travail (http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000018535373).

La première réunion porte sur la présentation et la discussion des documents prévus aux sept premiers points de cet article, la seconde réunion concerne le plan de formation, les conditions de mise en œuvre du DIF (Droit individuel à la formation) et des contrats de professionnalisation pour l'année à venir. Cette consultation (qui entre dans les prérogatives des comités d'entreprise et dont la violation peut entraîner des sanctions pénales à l'encontre de l'employeur, ainsi qu'une majoration de 50 % de la contribution due par l'entreprise au titre de la formation professionnelle), permet aux représentants du personnel de faire des propositions pour modifier ou améliorer le plan de formation proposé.

Le plan de formation de l'entreprise distinguera deux types d'actions :

- Les actions de développement des compétences des salariés, qui peuvent s'effectuer hors du temps de travail dans la limite de 80 heures par an, payées 50 % de la rémunération nette ; lorsque la formation se déroule en dehors du temps de travail, elle doit donner lieu à une reconnaissance par l'entreprise.
- Les actions d'adaptation au poste de travail ou liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi qui s'effectuent sur le temps de travail, avec maintien de la rémunération.

Focus : le droit individuel à la formation (DIF)

Il permet aux salariés de bénéficier de 20 heures de formation par an, cumulables sur six ans (120 heures), pour des actions de formation pouvant se dérouler dans et/ou en dehors du temps de travail, en fonction d'un accord de branche ou d'entreprise. Le DIF peut être utilisé après la cessation du contrat de travail lorsque la rupture du contrat ouvre droit à une prise en charge par le régime d'assurance chômage.

Porter une attention particulière à la question de l'illettrisme : le Conseil d'orientation pour l'emploi a publié un rapport Illettrisme et emploi publié fin 2010 qui indique que l'illettrisme touche 3,1 millions, soit 9 % de la population âgée de 18 à 65 ans. Parmi elles, 57 % sont en emploi. Attention : le phénomène ne concerne pas toujours seulement la base. Les entreprises ont donc là un rôle important à jouer - et sont d'ailleurs tenues par le Code du travail de veiller à ce que leurs équipes maintiennent un certain niveau de compétences, comme en témoigne la condamnation, en mars 2010, par la Cour de cassation, d'un grand hôtel parisien pour n'avoir jamais formé quatre commis de cuisine qui ne savaient ni lire ni écrire malgré plus de vingt-cinq ans passés dans l'entreprise. D'autant qu'au risque d'erreurs dans l'exécution des tâches, s'ajoute aussi le danger que représente une incapacité à lire des consignes de sécurité.

La gestion des emplois et compétences

En tant qu'employeur, vous devez organiser la formation de vos salariés de façon à assurer le maintien de leur capacité à occuper un emploi (notamment dans le cadre de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations). En cas de suppression d'emploi, vous pouvez assurer la formation des salariés reclassés afin d'assurer leur adaptation à leur nouvel emploi (Vous pouvez alors, sous certaines conditions, bénéficier d'une aide à la conception et à l'élaboration d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'État pouvant prendre en charge les coûts des conseils externes supportés par votre entreprise).

Les entreprises et groupes d'entreprises employant au moins 50 salariés doivent organiser à la demande des salariés qui peuvent le demander à partir de l'année qui suit leur quarante-cinquième anniversaire, un entretien professionnel pour informer ceux-ci de leurs droits en matière d'accès à un bilan d'étape professionnel, à un bilan de compétences ou à une action de professionnalisation.

Sauf dans le cadre du congé individuel de formation (CIF), c'est l'employeur qui assure la prise en charge financière, avec ou sans le soutien des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), de l'ensemble de ces frais de formation.

Les entreprises doivent consacrer chaque année au financement de la formation professionnelle continue au moins 1,60 % de leur masse salariale si elles emploient au moins dix salariés et 0,55 % de la masse salariale si elles emploient moins de dix salariés.

Pizzorno Environnement

L'entreprise a créé une école de formation externe, sous statut Loi 1901, l'École Préparatoire aux Métiers de l'Environnement (EPAME) et ouverte à tout public. Véritable bras armé de sa politique de RSE, ce centre vise trois axes majeurs : former ; éduquer ; partager.

L'EPAME a pour objectif de compter d'ici deux ans au moins 50 % de formés externes au Groupe : publics en insertion, seniors, travailleurs handicapés, les personnes désireuses d'accroître ou de renforcer leurs compétences professionnelles (y compris le personnel travaillant pour la concurrence ou les agents des collectivités).

Le groupe Pizzorno Environnement a reçu la Marianne d'Or du Développement Durable 2011 pour cette initiative ainsi que pour le lancement, en juillet 2011, de la Fondation d'Entreprise Pizzorno pour l'Environnement (source : www.pizzorno.com).

Fiche 15 - Égalité professionnelle femmes / hommes

Pourquoi ?

En France, comme dans de nombreux autres pays, les femmes font en moyenne plus d'études que les hommes et réussissent mieux à tous les niveaux du cursus scolaire. Pourtant, leur situation dans le monde du travail ne reflète pas cette réalité. Les stéréotypes liés à l'orientation et aux métiers, les idées reçues en matière de congés, de moindre implication des femmes pour raisons familiales, les horaires parfois tardifs des réunions de travail, l'inégale répartition des tâches ménagères, etc. les causes sont multiples, les discriminations aussi. Les femmes sont plus souvent que les hommes confinées à des emplois à faible productivité, mal rémunérées et vulnérables.

La mise en œuvre des obligations des entreprises pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Le décret d'application de l'article 99 de la loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010, publié au Journal officiel du 9 juillet 2011, prévoit une entrée en vigueur au 1er janvier 2012 pour les entreprises de 50 salariés et plus. Cet article vise à faciliter l'évaluation des écarts de situation dans l'entreprise entre les hommes et les femmes, à rendre cette situation transparente et à sanctionner l'inaction par une pénalité financière. Les entreprises de 50 à 300 salariés peuvent être couvertes par un accord de branche.

Le décret précise les conditions d'application de cette pénalité : à l'issue d'une phase contradictoire de six mois au plus, au cours de laquelle l'entreprise ne respectant pas ses obligations sera appelée à s'y conformer, la pénalité sera décidée, à défaut de régularisation, par le directeur régional des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi et sera due par l'entreprise tant que sa situation demeurera irrégulière.

Le décret précise en outre le contenu du plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle que les entreprises devront arrêter ainsi que les éléments de ce plan à faire figurer dans la synthèse que l'entreprise devra rendre publique.

Les articles du Code du travail

L'article L2242-7 précise que « la négociation sur les salaires effectifs que l'employeur est tenu d'engager chaque année, conformément au 1° de l'article L. 2242-8, vise également à définir et à programmer les mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. »

L'article L2323-57 indique quant à lui que les sociétés qui emploient plus de 300 personnes doivent établir un rapport sur la situation comparée des conditions générales de travail et de formation des hommes et des femmes. Ce rapport doit être soumis aux instances représentatives du personnel.

Attention aux sanctions en cas de discrimination

En matière de discrimination des femmes au travail, il faut distinguer les sanctions civiles des sanctions pénales. Le Code du travail interdit toute discrimination dans le cadre des relations professionnelles. Cela concerne notamment les discriminations à l'embauche, les discriminations de rémunération ou de déroulement de carrière. Côté pénal, le refus d'embaucher, de subordonner une offre d'emploi ou le fait de sanctionner, de licencier une personne de façon discriminatoire peut être puni jusqu'à trois ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amendes, etc.

La mixité n'est pas seulement un enjeu de société mais aussi un véritable atout pour la compétitivité des entreprises. De plus en plus d'études indiquent qu'en matière de résultats financiers, l'écart moyen entre les entreprises qui ont autant de femmes que d'hommes sur les postes de directions et celles qui n'en ont pas ou très peu est en moyenne de 12 à 15 % en défaveur de ces dernières.

Comment ?

Lutter contre les stéréotypes

Des obstacles, souvent d'ordre culturel, restent à surmonter dans la mise en place de cette nécessaire conciliation vie professionnelle-vie privée : il sera utile de lutter contre les stéréotypes encore existants dans la société, l'entreprise sur les rôles respectifs des femmes et des hommes. Quelques points sur lesquels être attentif :

- Les systèmes de management basés sur la culture du présentéisme voulant que motivation soit synonyme de présence, sans préoccupation pour la conciliation entre vie professionnelle et vie privée ;
- La relation parentalité / évolution de carrière professionnelle du salarié (critères discriminants dans l'évaluation et l'accès aux hauts potentiels, quatre femmes sur dix, encore, se déclarent angoissées à l'idée d'annoncer leur grossesse à leur responsable hiérarchique, etc.).

- Mesurer le taux de mixité par niveau hiérarchique et savoir avec précision comment les chiffres de recrutement et de départ, ainsi que les taux de promotion, les niveaux de rémunération, etc., se comparent entre hommes et femmes. Ne pas se livrer à ce genre d'exercice rend difficile de fixer un objectif chiffré. Une bonne connaissance des chiffres permet d'éviter un certain nombre d'idées fausses et de déjouer les pièges les plus dangereux : qui sait par exemple que les gains obtenus en passant de 30 à 50 % de recrues féminines sont effacés en dix ans si le taux annuel de fidélisation des femmes se détériore de cinq points ?

Aider les femmes à concilier vie privée et vie professionnelle

Il ne faut pas méconnaître l'importance des « petits gestes » qui facilitent la conjugaison de la vie professionnelle et de la vie familiale. Seules 60 % des femmes accepteraient un poste impliquant davantage de responsabilités, les causes de refus étant principalement familiales, etc. L'entreprise, si elle souhaite mieux disposer de leurs compétences, doit donc leur donner de bonnes raisons de réagir différemment :

- Favoriser de nouvelles formes d'organisation du travail pour les femmes mais aussi pour les hommes ;
- Mettre en place un management respectueux permettant aux hommes comme aux femmes de mieux gérer leurs impératifs familiaux ; par exemple, éviter les réunions qui s'attardent jusqu'à 21 heures, qui commencent tôt le matin ou se tiennent loin du lieu habituel de travail.
- Créer un environnement favorable à l'expression des talents des femmes est un vrai sujet pour les directions d'entreprises. Ainsi créer une crèche d'entreprise, une conciergerie pour régler des problèmes du quotidien et permettre une meilleure articulation entre vie privée et professionnelle, permettre et encourager les pères à prendre leur congé paternité en cas de naissance au foyer, organiser en télétravail un ou plusieurs jours dans la semaine, veiller à inclure des femmes dans les viviers de « hauts potentiels », etc., sont autant de mesures qui contribueront à faire progresser l'égalité professionnelle.

Autre initiative intéressante : les systèmes de tutorat, de mentoring, de job sharing ou encore de parrainage. Beaucoup de femmes n'avancent plus dans leur carrière par manque de confiance alors que les postes auxquels elles pourraient prétendre existent. Pour les aider à mieux identifier et appréhender ces postes, mettez en place des systèmes de mentoring mixtes. Reste à en convaincre vos managers, car ce sont eux qui, dans la pratique, embauchent et promeuvent, de l'intérêt pour l'entreprise et pour le leur, de mettre en place les conditions qui permettront aux femmes d'accéder comme les hommes, ni plus, ni moins, aux postes à responsabilité.

Barbin Associés Assurances

Ce groupe d'assurances basé à Clermont-Ferrand a mis en place une politique d'accueil des enfants dans ses murs : en cas de problème de garde dû aux grèves, maladies, problèmes de nounou, etc., l'entreprise s'est organisée pour que les parents puissent faire garder leurs enfants sur leur lieu de travail. Cette entreprise de 16 personnes a ainsi reçu le trophée de la parentalité en entreprise 2011 lancé par le secrétariat d'État chargé de la Famille. Elle a en complément reçu le Label Egalité professionnelle grâce à l'implication de sa dirigeante qui se préoccupe de favoriser l'égalité professionnelle et la mixité parmi ses collaborateurs.

Terre d'Oc

61 des 80 salariés de Terre d'Oc, à Villeneuve (Alpes-de-Haute-Provence) - un effectif composé à plus de 80 % de femmes - bénéficient depuis avril 2010 d'une nouvelle organisation de leur temps de travail qui leur permet de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie de famille : alors que traditionnellement trois équipes se relayaient pour conditionner pots de crèmes, encens, bougies, etc., l'entreprise a réussi à réunir son personnel de production en une équipe unique, qui débute le lundi à 9 heures (permettant de déposer les enfants à l'école), travaillant de 8 heures à 16 heures du lundi au jeudi, et jusqu'à 12h40 le vendredi, juste après le départ des commandes de la semaine. Ni les cadres ni le personnel administratif n'ont cependant pu bénéficier de cette réorganisation : si des clients ou des fournisseurs ont besoin de contacter l'entreprise après 16 heures, ils doivent évidemment pouvoir être accueillis.

Pour plus d'informations

- Consulter les études « Women matter » de McKinsey & Company qui sont disponibles à cette adresse : http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter_french.asp.
- Vous pouvez également vous reporter à l'étude de la Cegos « Concilier vie personnelle et vie professionnelle : le grand challenge des femmes », publiée en septembre 2010 et accessible à cette adresse : http://www.cegos.fr/solutions/etudes/Pages/les-femmes-et-le-travail.aspx.
- Consulter le guide pratique du MEDEF « Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes » (janvier 2012) téléchargeable à l'adresse : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/vient-de-paraitre/fiche-detaillee/back/111/article/egalite-professionnelle-entre-les-femmes-et-les-hommes.html.
- Rendez-vous sur le site MEDEF RH (www.medef-rh.fr) qui présente des bonnes pratiques en faveur de l'égalité femmes-hommes.

Fiche 16 - Diversité, handicap et insertion

Pourquoi ?

Collaborateurs – actuels et futurs –, clients, fournisseurs, etc. l'entreprise est au cœur d'un écosystème social complexe, tissé de diversité : diversité des parcours professionnels et de formation, des identités, des opinions. Cette diversité des talents concourt à la valeur de l'entreprise :

- Prendre en compte la variété des goûts et attentes des clients, c'est conquérir de nouveaux marchés.
- Elargir les viviers de talents parfois méconnus et permettre à chacun d'exprimer son potentiel, c'est ne se priver d'aucune compétence.
- Traiter chaque individu avec dignité, dans le respect de ses différences, à chaque étape de sa vie professionnelle, c'est soigner son image, sa marque employeur.

De plus en plus d'études démontrent que la diversité des profils de collaborateurs est un facteur de performance pour l'entreprise.

Pourtant, les « minorités visibles » rencontrent de nombreux obstacles à l'emploi et à l'intégration dans les entreprises en France : le taux de chômage est plus élevé dans la population des « quartiers » ou « zones urbaines sensibles » en raison d'une discrimination, liée à l'origine sociale et à la localisation géographique, qui commence dès l'école primaire pour se poursuivre tout au long de la scolarité. Ce type de discriminations persiste au sein de l'entreprise. Pour les entreprises qui ont parfois du mal à trouver une main-d'œuvre répondant à leurs besoins, cet « abandon » d'un potentiel de savoir-faire, au sein des minorités, sous-utilisé ou inadapté aux exigences du marché du travail, est une forme d'appauvrissement.

L'enjeu de l'insertion des personnes éloignées de l'emploi est important tant pour la société que pour l'Etat et les entreprises : maintien de la cohésion sociale, réduction de l'exclusion mais aussi réponse aux besoins de main d'œuvre qualifiée ou non des entreprises et amélioration du regard que porte la société sur elles.

La loi « pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées » du 11 février 2005 (loi no 2005-102, JO n° 36 du 12 février 2005 page 2353), dite loi handicap

Les établissements dont l'effectif est de vingt salariés et plus sont tenues d'employer 6 % de salariés en situation de handicap, ou de payer une contribution (réinvestie en faveur du handicap) proportionnelle à la taille de l'entreprise et au nombre de salariés handicapés manquants.
Ainsi, si vous employez entre vingt et 199 salariés, votre contribution s'élèvera à 400 fois le Smic horaire, soit 3 600 euros bruts par « bénéficiaire manquant » ; pour un effectif de 200 à 749 salariés, elle est de 500 fois le Smic horaire et de 600 fois le Smic horaire à partir de 750 salariés.
De plus, depuis le 1er janvier 2010, si vous n'avez engagé aucune action en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés pendant une période supérieure à 3 ans, le montant de la contribution par bénéficiaire manquant est porté à 1 500 fois le Smic horaire, soit 13 500 euros brut.

Comment ?

La diversité des équipes n'est un objectif pérenne et efficace que s'il s'intègre à la stratégie de performance durable de l'entreprise, que s'il en est un des axes forts. Pour ce faire, les engagements de l'entreprise en faveur de la diversité doivent répondre à ses besoins ; ils doivent aussi être effectifs et se traduire dans la réalité.

La Charte de la Diversité

Les signataires de cette Charte s'engagent à :

1. Sensibiliser et former leurs dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité.

2. Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs.

3. Chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans leur effectif, aux différents niveaux de qualification.

4. Communiquer auprès de l'ensemble de leurs collaborateurs leur engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement.

5. Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels.

6. Inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de leur engagement de non-discrimination et de diversité : actions mises en oeuvre, pratiques et résultats.

L'insertion des personnes éloignées de l'emploi

Les entreprises ont un rôle essentiel à jouer dans leur accompagnement. Elles ont, en fonction des besoins actuels de main d'œuvre ou pour anticiper les évolutions démographiques dans l'entreprise, le choix d'adopter une politique active en faveur de l'emploi des personnes qui ne remplissent pas les prérequis exigés.

Les entreprises ont quelquefois besoin de passerelles favorisant l'emploi de ces personnes en insertion : des partenariats peuvent être conclus avec certaines structures d'insertion par l'activité économique comme les entreprises d'insertion ou les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification qui en sont un bel exemple. Il est en effet souvent possible de contribuer à aider ces personnes en donnant du travail à des entreprises d'insertion, qui peuvent intervenir soit comme fournisseurs de produits (emballages, palettes, etc.) ou de services. Les compagnons d'Emmaüs, par exemple, interviennent dans le recyclage de matériel informatique, de meubles, de vélos, etc. Beaucoup de ces entreprises d'insertion interviennent aussi dans l'entretien des locaux ou des espaces verts. L'insertion de ces personnes dans le monde du travail leur redonne un équilibre et un pouvoir d'achat et participe à la paix sociale au sein des collectivités.

Les personnes handicapées

Le premier changement doit être culturel : l'idée qu'un salarié handicapé est une personne fragile qui nécessitera obligatoirement de lourds aménagements de poste recule à mesure que ces salariés particuliers se font une place dans l'entreprise. Mais ce n'est pas toujours par mauvaise volonté que les entreprises, de plus en plus sensibilisées au sujet, n'emploient pas le nombre de travailleurs handicapés exigé par les quotas : cette population de travailleurs souffre en effet globalement d'un déficit considérable de profils qualifiés ce qui rend évidemment plus difficile la recherche du bon candidat.

L'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph - www.agefiph.fr) collecte et gère le Fonds de développement de l'emploi des personnes handicapées dans le secteur privé, alimenté par les contributions versées par les entreprises qui ne comptent pas 6 % de personnes handicapées au sein de leur effectif. Actuellement confrontée à une diminution de ses ressources, l'Agefiph modifie les modalités de versement de ses aides aux entreprises de façon à mieux cibler désormais ses interventions en faveur des personnes les plus éloignées de l'emploi en raison de leur niveau de qualification ou de leur âge.

Cloître Imprimeurs

Entreprise bretonne de 115 salariés, très engagée en matière de RSE, qui emploie en CDI trois personnes en situation de handicap mais travaille aussi depuis plusieurs années avec des ateliers protégés pour des travaux de façonnage et a intégré en novembre 2008 une équipe de 4 personnes handicapées dans son propre service de façonnage : encadrées par un moniteur spécialisé, ces derniers participent au pliage et au conditionnement comme d'autres salariés de l'entreprise.

Socia 3

Entreprise adaptée (80% de travailleurs handicapés) créée en avril 2011, elle emploie actuellement 7 personnes. Elle est la première entreprise adaptée en France spécialisée dans l'externalisation des payes et des solutions RH. Une entreprise adaptée assure une mission d'insertion professionnelle de travailleurs handicapés et leur permet d'exercer une activité professionnelle adaptée à leurs possibilités. Au sein de cette structure a été mis en œuvre la norme NF « organisme handi-accueillant - exigences et recommandations pour la prise en compte des handicaps dans les organismes » qui s'inscrit dans le cadre de la loi handicap du 11 février 2005.

Pour plus d'informations

- Nombreuses informations pratiques sur le site officiel du ministère : http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr.
- Guide « Vers et dans l'emploi mais pas tout seul » publié par les partenaires sociaux (organisations patronales et syndicales) et le collectif Alerte en février 2011 et téléchargeable à l'adresse : http://asp-indus.secure-zone.net/v2/index.jsp?id=998/1156/1312&lng=fr.

Vous pouvez consulter les multiples guides du MEDEF qui vous aideront à développer la diversité dans votre entreprise :

- **« Engager une première action handicap : le MEDEF vous accompagne »** (avril 2010) téléchargeable à cette adresse : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/vient-de-paraitre/fiche-detaillee/browse/3/back/111/article/engager-une-premiere-action-handicap-le-medef-vous-accompagne.html
- **« Pour un recrutement vraiment diversifié »** (mai 2007) téléchargeable à cette adresse : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/fiche-detaillee/browse/2/categorie/societe-management-1/back/110/article/pour-un-recrutement-vraiment-diversifie.html
- **« Recruter dans des viviers méconnus ? Une chance pour l'entreprise »** (avril 2009) téléchargeable à cette adresse : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/fiche-detaillee/browse/1/categorie/societe-management-1/back/110/article/recruter-dans-les-viviers-meconnus-une-chance-pour-lentreprise-1.html
- **« Entreprises et insertion, collaborer et coproduire sur le territoire »** (mai 2008) téléchargeable à l'adresse : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/fiche-detaillee/browse/2/categorie/societe-management-1/back/110/article/entreprises-et-insertion-collaborer-et-coproduire-sur-le-territoire.html.

Fiche 17 - Emploi des jeunes et des seniors

Pourquoi ?

Jeunes et seniors sont en France les populations d'actifs les plus touchées par la crise de l'emploi : les jeunes peinent à prendre pied dans l'entreprise, les seniors sont démobilisés par la tendance qu'ont certains à les éloigner des opérations.

Ces générations sont cependant précieuses et complémentaires pour l'entreprise qui a tout intérêt à favoriser les échanges entre ceux qui représentent son avenir et ceux qui sont les gardiens de sa culture et de ses savoir-faire.

Les jeunes sont plus de 700 000 à arriver chaque année sur le marché du travail. Face aux mutations économiques et sociétales, attirer et garder les jeunes talents est devenu un enjeu de compétitivité et de survie pour les entreprises. Les organisations syndicales et patronales, conscientes de l'enjeu de l'intégration de ces nouvelles générations, se sont engagées en faveur de leur emploi en signant quatre accords en six mois.

En effet, favoriser l'apprentissage au sein de votre entreprise vous permet de former la relève pour vos futurs besoins en recrutement. Connaissant bien votre entreprise et formé à ses besoins spécifiques, votre apprenti saura facilement s'insérer dans votre équipe et s'adapter à son poste de travail et sera donc efficace immédiatement après sa formation.

L'emploi et le maintien en poste des seniors constitue également un enjeu de société majeur. Rompre avec la culture de la sortie précoce d'activité, objet d'un consensus national plus ou moins conscient et assumé depuis plusieurs décennies, est une nécessité, ne serait-ce que pour faire face aux enjeux démographiques à venir et préserver nos régimes de retraite.

Pour y parvenir, une véritable révolution des esprits doit se poursuivre. Plusieurs accords nationaux interprofessionnels signés entre les organisations syndicales et patronales ont visé à faire évoluer les mentalités, à sécuriser les parcours professionnels des seniors et à favoriser leur retour à l'emploi.

L'article 87 de la loi du 17 décembre 2008 relative au financement de la Sécurité sociale pour 2009

Celui-ci prévoit que les entreprises employant au moins 50 salariés qui ne seront pas couvertes à partir de 2010 par un accord ou, à défaut, par un plan d'actions portant sur l'emploi des seniors devront s'acquitter d'une pénalité de 1 % des rémunérations. Cette mesure vise à remédier à la situation qui fait que le taux d'emploi des 55-64 ans est en France de 38 %, contre 46 % en moyenne dans l'Union européenne. Pour les entreprises de moins de 300 salariés, un accord de branche peut toutefois suffire.

Comment ?

L'emploi des jeunes

Deux types de modalités vous permettent de faciliter l'insertion professionnelle des jeunes salariés :

- **Le contrat d'apprentissage** est une formule d'insertion professionnelle qui permet à des 16-25 ans d'alterner formation en entreprise et en centre de formation tout en recevant une rémunération en pourcentage du SMIC, fonction de leur âge et de leur parcours.
- **Le contrat de professionnalisation** est un contrat en alternance conçu pour permettre aux jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus, aux demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus et aux bénéficiaires de certaines allocations ou contrats, d'acquérir une qualification et pour favoriser leur insertion ou réinsertion professionnelle.

L'emploi des seniors

Les entreprises de plus de 50 salariés ont l'obligation d'être couvertes par un accord, un plan d'action ou, si elles comptent moins de 300 salariés, par un accord de branche d'une durée maximum de trois ans. Pour être valide, un accord de branche, de groupe, d'entreprise ou un plan d'action doit répondre aux exigences légales posées par l'article L.138-25 du Code de la sécurité sociale.

Un préalable nécessaire est de dresser un état des lieux qui permet à l'employeur d'apprécier sa situation par rapport à l'emploi des salariés âgés, de cerner les axes de progrès possibles et d'identifier les actions à mettre en place.

Il est utile de s'appuyer sur les différents indicateurs qui existent déjà dans l'entreprise, qu'ils soient produits pour les différents rapports obligatoires à fournir au comité d'entreprise ou pour les déclarations administratives obligatoires (rapport annuel d'entreprise ou de groupe ; bilan social ; bilan et projet de plan de formation présenté au comité d'entreprise ; etc.).

Les entreprises contacteront utilement leur branche professionnelle afin de bénéficier des données chiffrées disponibles sur la proportion de salariés âgés dans leur secteur d'activité et d'apprécier leur situation au regard de ces données.

Compte-tenu des enjeux attachés à l'emploi des salariés âgés, il convient d'être attentif à l'évolution des résultats au terme des 3 ans de l'accord ou du plan d'action. Il convient également de veiller à la clarté des engagements résultants de l'accord ou du plan d'action : définition d'objectifs et de moyens d'action de nature collective et non création de droits individuels opposables.

Encourager le transfert de compétences par le tutorat

Le tutorat consiste à mettre en œuvre et à utiliser la complémentarité entre salariés débutants et collaborateurs confirmés pour un bénéfice réciproque.
Le tuteur doit être préparé à cette fonction qui implique des compétences spécifiques lesquelles ne sont pas forcément inhérentes à son expérience professionnelle et il doit être accompagné notamment par les managers, qui établiront avec lui, par exemple, les compétences clés à transmettre ainsi que les conditions organisationnelles favorables à la fonction : disponibilité du tuteur, diminution des contraintes de production, droit à l'erreur du salarié débutant, etc.
Enfin, la fonction doit être reconnue et valorisée : le tuteur contribue à promouvoir une culture de la transmission des savoir-faire au sein de l'entreprise, favorisant les coopérations et les échanges entre salariés.

Un dispositif réciproque peut aussi être mis en place en exploitant par exemple les compétences en informatique des jeunes collaborateurs pour former les salariés seniors moins à l'aise avec les outils bureautiques.

Les employeurs qui embauchent et forment un jeune de moins de 26 ans, ou un demandeur d'emploi de 45 ans et plus dans le cadre d'un contrat de professionnalisation peuvent, sous certaines conditions, bénéficier d'une aide spécifique. De la même façon, les contrats d'apprentissage peuvent ouvrir droit pour l'employeur à des aides. Ces aides sont toutefois très susceptibles d'évoluer, il est donc important de se tenir au courant pour savoir précisément ce qui a cours et ce qui est périmé. Pour cela, consultez le site officiel : http://www.emploi.gouv.fr/profil/employeur/index.php.

Dalkia

La formation par l'alternance concerne 4 % de l'effectif de Dalkia dans le monde et près de 7 % en France. Elle repose pour beaucoup sur les tuteurs qui transmettent leurs savoir-faire aux apprentis et qui bénéficient d'une formation spécifique. Leur fonction est reconnue et peut être valorisée par un certificat de tutorat. La mission des tuteurs est intégrée dans les objectifs de leur entretien annuel et constitue une expérience de management qui est prise en compte dans leur évolution professionnelle.

La création d'un réseau de tuteurs concourt à la reconnaissance de cette fonction et favorise l'échange de bonnes pratiques. Des journées tuteurs sont l'occasion de remises de diplômes et de discussions avec la direction.

Carrefour

Les hypermarchés Carrefour emploient 5 % de plus de 55 ans et mettent en place des organisations du travail visant à diminuer la pénibilité : les salariés de plus de 54 ans de la population non-cadres ont la possibilité de réduire leur temps de travail jusqu'à leur départ à la retraite et de bénéficier d'une indemnité complémentaire permettant de maintenir partiellement leur pouvoir d'achat. Ils peuvent également ne pas effectuer plus d'une nocturne par semaine. Des réunions d'information sont organisées chaque année à l'attention des seniors qui le souhaitent avant leur départ à la retraite. Enfin, dans le cadre d'un partenariat, Pôle Emploi fournira à Carrefour des candidatures de salariés âgés.

Pour plus d'informations

- Consulter l'ouvrage de l'ANACT Réussir le tutorat en entreprise téléchargeable à l'adresse : www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/894346.PDF.

Vous pouvez consulter plusieurs publications du MEDEF sur l'emploi des jeunes et des seniors :

- Plaquette **« 2011 : Quatre accords pour l'emploi des jeunes »** (janvier 2012) téléchargeable à l'adresse suivante : http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/Plaquette/AccordsEmploiJeunes2011.pdf.
- **« Place aux jeunes – Question de management »** (février 2008) téléchargeable à l'adresse : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/fiche-detaillee/browse/2/categorie/societe-management-1/back/110/article/place-aux-jeunes-question-de-management.html.
- Edition spéciale **« Mettons le turbo pour l'avenir de nos jeunes ! »** de la lettre du Challenge Education-Entreprises (mars 2010) téléchargeable à l'adresse suivante : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/fiche-detaillee/categorie/social-1/back/110/article/mettons-le-turbo-pour-lavenir-de-nos-jeunes.html.
- **« Guide pratique pour l'emploi des seniors »** (octobre 2009) accessible en suivant ce lien : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/fiche-detaillee/categorie/social-1/back/110/article/guide-pratique-pour-lemploi-des-seniors.html.

Fiche 18 - L'engagement citoyen des entreprises et des salariés

Pourquoi ?

Encouragé par des avantages fiscaux (article 238 bis du Code général des impôts), l'engagement citoyen des entreprises se traduit par des actions de solidarité et de soutien, menées directement par la société ou par son personnel. Elles peuvent prendre de nombreuses formes : aides en direction des populations habitant des quartiers défavorisés de nos zones urbaines, démarches autour des thématiques de la protection de l'enfance, du handicap, de l'éducation, aide au montage de projets de business, insertion professionnelle, etc. Mais, il peut aussi s'agir d'actions menées dans des pays en développement. Dans tous les cas, la participation de salariés de votre entreprise à ce type d'actions ne peut se faire que sur la base du volontariat.

Le retour de ces actions est triple :

- L'initiative locale est renforcée par un appui humain et de compétences,
- Le collaborateur s'enrichit d'une expérience qui non seulement lui apprend à mieux surmonter des difficultés nouvelles et à gérer les situations imprévues, assez fréquentes dans ce genre de mission, mais aussi le rend plus innovant, car il découvre d'autres modèles qui l'inspirent. Les salariés qui partent dans ce type de mission appréhendent souvent mieux leur métier car ils comprennent et intègrent davantage toutes les dimensions de la RSE
- L'entreprise bénéficie d'un retour positif en termes de réputation et d'attractivité et cela crée pour elle une dynamique collective autour de ses valeurs.

Comment ?

Le mécénat de compétences

Le mécénat de compétence, forme d'investissement privé, consiste pour l'entreprise à mettre à disposition quelques-uns de ses collaborateurs pendant leur temps de travail pour réaliser des activités d'intérêt général, correspondant à leurs compétences. L'entreprise aide ses salariés qui s'investissent dans ce type de mission par des aménagements de leur temps de travail et peut apporter un soutien financier à l'action. Des entreprises ont ainsi mis en place un « forfait temps citoyen » de quelques jours par an pendant lesquels le salarié volontaire peut, tout en étant rémunéré, se consacrer à des activités bénévoles. Ces mises à disposition peuvent être évaluées et donner lieu à un avantage fiscal de type don (abattement de 66%).

Les fondations d'entreprise

Une fondation d'entreprise est une personne morale à but non lucratif, créée en vue de la réalisation d'une œuvre « d'intérêt général ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel, à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises ». Les fondations d'entreprise ont été créées par la loi du 4 juillet 1990 et par le décret d'application n°91-1005 du 30 septembre 1991.

La fondation d'entreprise doit présenter un programme d'action pluriannuel fixé pour une durée d'au moins 5 ans et disposant d'au moins 150 000 euros, versés par les fondateurs qui ne peuvent se retirer de la fondation d'entreprise sans avoir payé intégralement les sommes qu'ils se sont engagés à verser. A noter que la fondation ne peut pas faire appel à la générosité du public et ne peut recevoir ni dons, ni legs hormis les dons des salariés de l'entreprise fondatrice ou du groupe.

Les congés solidaires

Ici, l'entreprise aide financièrement (en prenant en charge, par exemple, ses dépenses de logistique) un salarié qui s'investit sur la base du volontariat dans une mission d'intérêt général dans un pays en développement.
Le plus souvent, le salarié volontaire effectue ces missions sur son temps de congés, d'où le nom de congés solidaires. Ces actions s'appliquent aux différents domaines de la RSE, du social (ex. apprentissage de la lecture, de l'écriture, de l'utilisation d'un ordinateur, etc.) à l'environnemental (ex. participation à des opérations de reboisement).
Créé grâce à une loi de février 1995, le congé solidaire est un droit pour le salarié sous réserve qu'il justifie d'une ancienneté dans l'entreprise d'au moins douze mois consécutifs et qu'il fasse sa demande par une lettre recommandée envoyée à son employeur. Le congé peut cependant être refusé par l'employeur s'il estime qu'il aura des conséquences préjudiciables à la production et à la marche de son entreprise. Le congé solidaire, réservé à une action de solidarité internationale est dans la pratique un engagement quadripartite entre une ONG qui organise la formation et la mission du salarié volontaire, l'entreprise du salarié qui en cofinance par exemple, le voyage, le salarié qui effectue sa mission (2 à 4 semaines) sur ses temps de congés, et un partenaire local où se déroulera sa mission (déjà en lien avec l'ONG). Le salarié volontaire n'a pas toujours besoin d'être expert pour être utile, cela dépendra bien entendu de la nature des missions.

Une convention de partenariat peut être établie entre l'ONG et l'entreprise et celle-ci peut faire un don qui sera déductible à hauteur de 66% du montant de la somme versée. Pour être efficaces les missions sont préparées, encadrées et suivies individuellement par des responsables de programme au sein de l'ONG partenaire et un de ses représentants qui, sur place, accueille votre salarié et l'amène sur le lieu de la mission où il facilite son intégration. Ce représentant de l'ONG doit être joignable à tout moment par l'entreprise dont est issu le salarié volontaire.

Au retour, résultats et évaluation de la mission, rédaction d'un mini rapport qui témoignera de l'atteinte ou pas des objectifs de la mission et qui servira pour les missions suivantes.

Le développement de relations de proximité

L'entreprise citoyenne a conscience de faire partie d'un territoire et de l'importance d'être bien intégrée dans son environnement local. Elle peut participer à la vie locale de multiples façons : en favorisant l'embauche de proximité, en développant des relations avec les écoles et les universités (visites, stages, apprentissage, etc.), en participant aux rencontres inter-entreprises organisées par les mairies, en ouvrant ses portes lors des Journées Nationales Portes Ouvertes, etc.

Ce type d'initiatives permet notamment à l'entreprise de contribuer au dynamisme économique de la ville dont elle bénéficie in fine, de susciter des vocations parmi les jeunes, de renforcer son image auprès des clients et d'en accroître le nombre via le bouche-à-oreille.

Le partenariat Entreprises-Défense

C'est un dispositif mis en place pour inscrire la relation entre les entreprises, les armées et les réservistes dans un cadre conventionnel négocié. Les Conventions de soutien à la politique de la réserve militaire, en prenant en compte les critères utiles à la bonne marche de l'entreprise, favorisent l'emploi militaire de ceux de ses collaborateurs qui ont fait le choix de rejoindre la réserve et permettent à l'entreprise de bénéficier du label « Partenaire de la Défense ». Ce dernier matérialise une démarche citoyenne de l'entreprise qui encourage ainsi ses salariés à s'investir dans des actions citoyennes à destination de la défense. Vous trouverez des informations détaillées à ce sujet sur le site : http://www.reserve.air.defense.gouv.fr/spip.php?article16.

Pocheco

Entreprise spécialiste de « l'enveloppe de mise sous pli automatique respectueuse de l'environnement », basée à Forest sur Marque (Nord), certifiée Qualité ISO 9001 (version 2008), Sécurité OHSAS 18001 et Environnement ISO 14001, Pocheco a pour principale ressource le papier, dont elle consomme plus de 10 000 tonnes par an pour une production annuelle de plus de 2 milliards d'enveloppes. Ce papier provient de forêts gérées durablement dans le respect de la biodiversité. Pour chaque arbre coupé, trois sont replantés.

Pocheco a fondé en 2009 l'association Pocheco Canopée Reforestation, pour développer la surface boisée du Nord Pas-de-Calais. L'objectif est de co-construire des projets de reboisement de proximité avec les habitants : dès sa première année d'existence, cinq groupes locaux, accompagnés par l'association, ont planté 250 arbres sur cinq communes. L'ambition de Pocheco Canopée Reforestation pour 2011 était de planter 1500 arbres sur sept communes et l'association a fait appel au mécénat, qu'il soit financier, en nature ou en compétences, en fonction des priorités et des possibilités de chacun.

La Poste

Une étude menée par La Poste auprès de ses collaborateurs partis en congés solidaires dans des pays d'Afrique a montré que ce type d'expérience améliore les compétences relationnelles, l'empathie et l'ouverture aux autres des collaborateurs bénéficiaires. Confrontés à des conditions de travail souvent plus ardues, ils relativisent à leur retour l'importance des problèmes liés au travail. Ils y gagnent un comportement apaisé qui améliore leur efficacité et la qualité de leur travail. Par exemple, Nathalie, gestionnaire courrier-colis à Nantes est partie en mission au Bénin dans le cadre des congés solidaires. Sa mission : aider une association de femmes fabriquant des biscuits à base d'amidon de manioc à promouvoir et à vendre leur production. Cette mission de deux semaines a été très utile à l'association pour se développer. A titre personnel, Nathalie reconnaît que c'est une expérience humaine extraordinaire qui lui a donné l'envie de s'investir davantage dans son entreprise.

Sealock

Cette entreprise fabriquant des colles industrielles ouvre largement son entreprise aux écoles, avec l'idée d'en faire un « laboratoire » pour les jeunes et moins jeunes, qu'ils soient élèves ou enseignants, de la 4ème aux cycles universitaires jusqu'à la formation continue pour les plus mûres. Ce laboratoire se veut un lieu d'échanges avec le monde de l'entreprise : lorsque les étudiants ou les enseignants viennent visiter celle-ci, ils comprennent en moins d'une heure comment fonctionne une industrie du début à la fin de la chaine.Cette ouverture sur la société est aussi pour l'entreprise un moyen de renouveler ses compétences à long terme et une contribution à l'éducation au monde du travail que l'Éducation nationale a parfois du mal à intégrer à ses cursus académiques.

Pour plus d'informations

- Le Centre français des fonds et fondations fournit de nombreuses informations sur les étapes et la procédure afin de créer une fondation d'entreprise : http://www.c entre-francais-fondations.org/creer-une-fondation.
- Consulter le guide du MEDEF **« Le développement personnel des collaborateurs, levier de performance de l'entreprise »** (juillet 2009) téléchargeable à l'adresse : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/fiche-detaillee/browse/1/categorie/societe-management-1/back/110/article/le-developpement-personnel-des-collaborateurs-levier-de-performance-de-lentreprise.html.

Fiche 19 - L'épargne salariale

Pourquoi ?

L'épargne salariale vise à associer financièrement les salariés d'une entreprise à sa performance. Mieux associer les salariés au développement de l'entreprise et à la démarche entrepreneuriale est un des enjeux majeurs des années à venir. Les différents mécanismes existants – participation, intéressement, actionnariat salarié – sont très concrètement ancrés dans la réalité quotidienne de l'entreprise et de ses salariés.

Faisant se rejoindre performance individuelle et performance collective, ils contribuent à la mise en œuvre d'une culture d'entreprise partagée et permettent que se tissent des liens de solidarité plus étroits entre l'entreprise et ses salariés. Les enjeux de recrutement, de fidélisation et de motivation des salariés sont particulièrement prégnants dans les périodes de crise économique : l'entreprise qui saura utiliser ces outils d'épargne salariale rebondira plus facilement.

Enfin, ils contribuent à l'amélioration de la performance financière et extra financière de l'entreprise.

Comment ?

Participation aux bénéfices

Dans les entreprises de plus de cinquante salariés quelle que soit la nature de leur activité ou leur forme juridique, les partenaires sociaux doivent, à l'initiative de la partie patronale, engager tous les trois ans des négociations pour la mise en place d'un régime de participation au niveau de la branche. La participation peut être aménagée de différentes façons :

- Dans le cadre d'une convention de branche ou d'un accord professionnel ou dans le cadre d'une convention ou d'un accord collectif de travail,
- Par accord passé entre le chef d'entreprise et les représentants d'organisations syndicales représentatives,
- Par accord conclu entre le chef d'entreprise et le comité d'entreprise,
- Par accord ratifié par 2/3 du personnel.

La mise en œuvre effective de la participation est toutefois subordonnée à la réalisation d'un bénéfice fiscal suffisant. Les sommes distribuées au titre de la participation bénéficient d'exonérations à la fois sociales et fiscales, à condition toutefois que le dispositif soit mis en œuvre dans le respect de certains principes généraux.

Les entreprises qui franchissent le seuil de 50 salariés n'ont pas l'obligation de mettre en place immédiatement un accord de participation lorsqu'elles sont déjà dotées d'un accord d'intéressement. La participation ne sera obligatoire dans ces entreprises que lorsque l'accord d'intéressement arrivera à son terme, sachant que celui-ci est conclu pour une durée de 3 ans.

Intéressement

L'intéressement est un complément de rémunération, collectif, facultatif et aléatoire, permettant d'associer les salariés à l'accroissement des performances de l'entreprise ou aux résultats. L'intérêt de disposer de cet instrument réside dans l'opportunité de responsabiliser les équipes sur des objectifs collectifs et au plus près du terrain. C'est donc avant tout un outil de management. Il doit faire l'objet d'un accord entre l'entreprise et les salariés ou leurs représentants.

Les indicateurs utilisés pour évaluer l'accroissement des performances de l'entreprise peuvent être fondés sur des objectifs financiers et extra-financiers. Ainsi, certaines entreprises ont-elles bâti leur accord sur la mise en oeuvre d'une politique de diminution des accidents du travail, sur la baisse d'un taux de démarque, sur le respect de la norme ISO 14001 (management environnemental). Il est également possible de combiner résultats et performances.

L'intéressement ne peut pas se substituer à un élément de rémunération obligatoire ou en vigueur dans l'entreprise. Ainsi, un employeur ne peut pas conclure en même temps un accord d'intéressement et un accord supprimant une prime accordée aux salariés (Cass. Soc. 9 oct. 2001, n°98-43.905). Il ne peut pas non plus instaurer entre deux accords d'intéressement successifs une « prime relais » calculée selon les mêmes modalités que l'intéressement (Circ. 14 sept. 2005).

L'actionnariat salarié

L'actionnariat salarié est un dispositif d'épargne salariale visant à impliquer directement les salariés d'une entreprise dans le capital de cette dernière et de réconcilier ainsi durablement capital et travail. Il permet de renforcer la cohésion, l'intérêt et l'engagement de vos collaborateurs et facilite la compréhension de certaines décisions et évolutions tout en offrant à l'entreprise la possibilité d'accroître ses fonds propres et de constituer un noyau stable d'actionnaires. L'actionnariat salarié constitue un avantage à la fois pour fidéliser vos collaborateurs et recruter de nouveaux talents (voir la fiche 17 sur l'emploi des jeunes).

L'actionnariat salarié témoigne de la confiance des collaborateurs dans l'avenir de leur entreprise alors que de plus en plus souvent les fonds et les institutions financières ou bancaires demandent que les dirigeants qui les sollicitent pour obtenir des prêts ou des cautions, prouvent qu'ils disposent bien de l'adhésion de leur personnel. L'actionnariat salarié vous permet enfin d'assurer la stabilité du capital en cas de tentative de prise de contrôle inamicale d'une entreprise par une autre ou par un investisseur institutionnel.

Loi n° 2006-1770 du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié

Le dispositif veut que les salariés puissent acquérir des actions dans des conditions préférentielles : rabais sur les prix (décote) ; complément versé par l'entreprise (abondement) ; étalement de paiement ; avantages fiscaux et sociaux, liés à des conditions de durée de détention des actions.

Des actions peuvent aussi être attribuées gratuitement (au maximum 10 % du capital social) ; dans ce cas, elles doivent être attribuées à l'ensemble des salariés selon un mode de répartition uniforme, proportionnel à la durée de présence dans l'entreprise ou au salaire, ou en combinant ces deux critères. Elles peuvent être versées au terme des deux ans de la période d'acquisition dans la limite d'un montant équivalent à 7,5 % du plafond annuel de la Sécurité sociale par salarié, sur un plan d'épargne entreprise (PEE).

Inergie

Cabinet indépendant de conseil en management, communication et opinion interne, l'entreprise propose depuis 1994 à ses salariés en CDI ayant un an d'ancienneté la possibilité d'acquérir le nombre d'actions qu'ils souhaitent : l'achat se fait sur la base du volontariat et par vente directe. En 2012, vingt-cinq des vingt-huit collaborateurs en CDI depuis le 1er janvier 2011 détiennent 58 % des actions de l'entreprise. Cette démarche s'ajoute au dispositif d'intéressement qui distribue, depuis la création d'Inergie en 1986, chaque année à tous les salariés un tiers du résultat brut.

Bel'M

Cette entreprise spécialisée dans la fabrication exclusive de portes d'entrée de maisons individuelles a développé un plan d'actionnariat salarié pour ses 600 collaborateurs. Dès son rachat en 1995, la société a ouvert son capital à quelques managers. Puis en 2005, cette ouverture s'est poursuivie en s'étendant à tous les salariés de plus de 2 ans d'ancienneté via la création d'une société de salariés (SAB) grâce à un engagement moral d'apporter une solution de liquidité d'ici 5 ans. Début 2012, 197 des 600 salariés détiennent presque 12 % du capital à nouveau grâce à un engagement moral donné en 2009, de liquidité des actions pour les salariés en juillet 2014.

Cette action ne concerne pour le moment que le périmètre historique (les 600 personnes), mais comme la société a acheté 2 entreprises industrielles de fenêtres, l'opréation sera appelée à s'étendre à l'ensemble du nouveau périmètre des 840 personnes sur 7 sites industriels en France.

Pour plus d'informations

- Consulter le guide du Medef **« Comment associer mes salariés à la performance de mon entreprise »** (mars 2011) accessible à cette adresse : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/fiche-detaillee/categorie/social-1/back/110/article/comment-associer-mes-salaries-a-la-performance-de-mon-entreprise-1.htmll.

VOLET ÉCONOMIQUE / GOUVERNANCE

Fiche 20 - Les achats responsables et la politique d'approvisionnement

Pourquoi ?

Acheter responsable, c'est faire le choix de favoriser le mieux-disant et non le moins-disant : choisir les biens et services que vous achèterez non seulement en fonction de leur prix, mais aussi en tenant comptes de critères environnementaux et sociaux. Par exemple, acheter du papier recyclé, ou issu de forêts gérées de façon responsable (certifications FSC ou PEFC, garantissant que le bois utilisé pour fabriquer la pâte à papier provient de forêts gérées durablement et préservant la biodiversité), ou des produits éco-conçus, ou encore des produits fabriqués par des associations d'insertion, ou issus du commerce équitable.

Il est important de faire connaître ces choix à vos parties prenantes de plus en plus sensibles à la dégradation de l'environnement, qu'il s'agisse des milieux naturels ou de l'environnement social : ainsi, si le fait d' « acheter français » était vu il y a quelques années à peine comme le témoignage d'un nationalisme de mauvais aloi, il s'apparente aujourd'hui davantage à un moyen efficace de réduire le transport de marchandises et de contribuer à soutenir l'activité économique en France

Comment ?

Les achats responsables

L'achat responsable implique un dialogue avec vos fournisseurs afin qu'ils respectent certaines conditions : au lieu de presser ceux-ci sur les délais ou/et les prix, une attitude responsable consistera à les engager, dans un esprit d'ouverture et de transparence, dans une politique – à bénéfice mutuel – de respect de l'environnement (écoconception, recyclabilité, etc.) et des droits de l'homme (recommandations de l'OIT), selon le levier sur lequel vous jugerez plus opportun d'agir (le plus accessible pour votre interlocuteur, ou le plus urgent). Un fournisseur, même lointain, qui utilise ou émet des substances ayant un impact sur l'environnement ou qui fait travailler des enfants, représente un risque réel de réputation pour son entreprise. Un partenariat avec une ONG bien choisie peut en l'occurrence vous permettre de vous assurer que les conditions de production dans des sites distants (Asie, Europe centrale, Moyen-Orient, etc.) sont bien conformes à vos exigences.

L'acheteur responsable tient compte aussi de la logistique : choix en particulier des moyens de transport qui présentent le meilleur compromis en termes de délais, de coût et d'impact environnemental.

Une charte fournisseur peut être élaborée, précisant vos exigences en matière de RSE : en signant cette charte, vos fournisseurs s'engagent à se conformer - ou à se mettre en conformité dans un temps que vous aurez négocié – à ces exigences. La plupart des grands donneurs d'ordres ont désormais une charte fournisseurs qui leur permet de dénoncer un contrat en cas de non-conformité – mais l'objectif reste de faire évoluer un fournisseur plutôt que de le priver de travail.

Les cahiers de charges que vous proposez à vos sous-traitants ou à vos fournisseurs peuvent aussi contenir des demandes d'engagements de leur part en matière des Droits de l'homme. Pour les entreprises des pays en développement, ces demandes peuvent être articulées autour d'un objectif de progrès continu en la matière.

La restauration collective

Alimenter le distributeur de café « équitable » confortera le sentiment de vos collaborateurs et de vos visiteurs d'avoir à faire à une entreprise soucieuse des autres et ne peut que bien disposer ceux-ci à son égard.

Distributeurs d'« en-cas » et cantines collectives peuvent également être approvisionnés en bio, « bio-équitable » et surtout en « local » : ce dernier critère devient un sujet d'autant plus sensible que nombre d'agriculteurs français sont notoirement en difficulté et que les denrées de la « filière courte » présentent le triple avantage de rapprocher le producteur du consommateur, de réduire ainsi le besoin de transport et de présenter des qualités de fraîcheur que ne présentent pas systématiquement les produits de filières bio lointaines et pas toujours parfaitement tracées.

Focus : qu'est-ce que le commerce équitable ?

Il s'agit d'un circuit d'achat qui vise à instaurer une plus grande équité dans le commerce mondial vis-à-vis des petits producteurs ou des communautés de petits producteurs, à la fois dans les pays en développement mais aussi, désormais, en France. Il s'agit tout d'abord de l'accès aux marchés pour l'écoulement de leur production qui leur garantit ainsi un revenu et un accompagnement dans le développement des modes de production respectueux de l'environnement. D'abord cantonné aux produits artisanaux, le commerce équitable s'est largement développé ces dernières années avec des produits issus de l'agriculture : thé, café, cacao, jus de fruits, riz, épices, fruits secs, sucre, etc. un éventail qui limite bien sûr le recours qu'en tant que chef d'entreprise, vous pourrez faire à ce type d'échange. Mais quelle entreprise n'a pas sa machine à café ?

L'approvisionnement en matières premières

Les achats de matières premières doivent retenir toute votre vigilance : si chacun a pris conscience des mutations de la demande mondiale, notamment dans les pays émergents et en développement, qui ont des conséquences directes sur l'évolution des marchés mondiaux, nos approvisionnements sont étroitement dépendants de ces évolutions qui accroissent la vulnérabilité des entreprises, à plus forte raison en période de crise, sans compter l'occurrence des catastrophes, écologiques ou naturelles.

Ainsi, l'évolution du marché du pétrole est étroitement liée à la situation géopolitique mondiale. La Chine qui, au cours des dernières années, assurait à elle seule plus de 95 % de la production mondiale de terres rares, a décidé de limiter ses exportations ; l'accident de Fukushima a eu des répercussions majeures sur la scène énergétique mondiale ; les inondations qui ont frappé la Thaïlande en juillet 2011 ont paralysé de nombreux secteurs industriels et ont notamment provoqué une pénurie mondiale de disques durs qui pourrait perturber la chaîne d'approvisionnement jusqu'en 2012.

La connaissance du contexte géopolitique et socio-environnemental des pays d'origine des approvisionnements en matières premières ou en composants manufacturés permet de faire évoluer à temps ses besoins (quels produits de substitution ?) ou ses sources.

Au moment de l'achat de vos matières premières, il est donc conseillé de regarder d'autres critères au-delà du seul prix : en anticipant d'éventuelles difficultés d'approvisionnement, vous limitez vos risques sociaux, de réputation ou géopolitiques. On retiendra que les approvisionnements locaux ont généralement l'avantage d'être plus sûrs et que l'augmentation du prix de l'énergie ne peut, à terme, qu'entraîner une hausse des coûts du fret.

Armor-Lux

La société bretonne réalise régulièrement des audits sociétaux auprès de ses fournisseurs en Afrique du Nord, en Europe de l'Est et en Asie. Le protocole de revue RSE permet de vérifier le niveau de conformité d'un site audité et de hiérarchiser les risques en fonction des zones géographiques. Cette démarche sociétale est devenue aujourd'hui un outil de management permettant de mieux gérer les relations avec les fournisseurs en particulier dans une filière où la chaîne d'approvisionnement est longue et complexe. C'est un des piliers de la politique RSE d'Armor-Lux qui exige désormais de ses sous-traitants dans les pays en voie de développement qu'ils améliorent progressivement les conditions de travail et la liberté d'expression de leurs salariés. Cet engagement et sa concrétisation sont la condition sine qua non pour que ces sous-traitants puissent conserver leur marché. La société PricewaterhouseCoopers est en l'occurrence chargée de vérifier chaque année cette progression.

Club Med

Les poissons qui composent les buffets dans les Villages de cette entreprise de tourisme font l'objet d'une vigilance particulière depuis 2008 avec le déploiement de la « Charte Achats Poissons » qui est désormais appliquée dans la grande majorité des pays où le Club Med est implanté.

Les principaux objectifs de cette Charte sont d'engager une nouvelle politique d'approvisionnement en substituant les ressources menacées ou issues de la pêche illégale par des produits de la mer issus de pêcheries durables ; de promouvoir les bonnes pratiques en matière de pêche et d'approvisionnement auprès des différentes parties prenantes, notamment à travers la préférence pour les écolabels de référence ; et de former les salariés à la nécessité de choisir des produits durables.

La biscuiterie de l'Abbaye

La biscuiterie de l'Abbaye a été récompensée en 2010 du prix Environnement et Entreprise décerné par l'ADEME et le ministère de l'écologie et du développement durable, pour son approvisionnement de proximité et sa production de biscuits biologiques.

Entreprise familiale issue d'une boulangerie artisanale, la biscuiterie de l'Abbaye, à Lonlay l'Abbaye (Orne), privilégie les matières premières régionales avec 70 % de ses achats effectués dans le Grand Ouest. Elle valorise en particulier les produits normands (beurre, crème, caramel, etc.). L'entreprise cherche aussi à développer l'emploi, les compétences et l'égalité professionnelle pour tous, en collaborant avec des instituts ou organismes locaux pour faciliter l'insertion et l'intégration professionnelle.

Certifiée ISO 14 001, la biscuiterie de l'Abbaye travaille enfin à réduire chaque année l'eau, l'énergie et les emballages consommés par kg de biscuits produits. Adhérente au Global Compact depuis 2003, l'entreprise a inscrit sa politique de RSE dans le respect du référentiel SD2100 de l'AFNOR.

Fiche 21 - Offrir des produits et services responsables

Pourquoi ?

L'évolution de nos sociétés a fait évoluer le consommateur en ce sens qu'il tient de plus en plus compte de l'impact de ce qu'il achète et consomme. Il regarde aussi de plus en plus les lignes d'information sur les produits (composition, mode d'emploi, étiquettes, impact environnemental et étiquetage énergétique, labels, traçabilité des produits, etc.). Il demande une offre mieux adaptée à ses souhaits et des informations fiables et transparentes pour éclairer ses décisions d'achat. Faire des produits et services que vous proposez les ambassadeurs de vos engagements RSE permet de positionner vos offres en répondant à une tendance lourde du marché : la nécessité de consommer et produire de manière responsable.

En 2011, 38 % des Français (+ 5 % par rapport à 2010) ont déclaré chercher à remplacer certains produits par des produits plus écoresponsables (enquête ADEME-Ethicity-mars 2011) et 67,4 % qu'ils étaient prêts à payer davantage pour un produit présentant des garanties de respect de l'environnement et du bien-être animal (étude du Crédoc décembre 2009). Enfin, avec le développement de l'informatique puis des achats en ligne (internet ou téléphone), il est devenu plus soucieux de la protection de ses données personnelles. En pratiquant une politique d'offres de produits et de services responsables, vous allez créer une différentiation positive vis-à-vis de vos concurrents et vous ouvrir de nouveaux marchés.

Code des marchés publics

L'offre la mieux-disante ou offre économiquement la plus avantageuse est imposée par le code des marchés publics depuis 2011. Des critères environnementaux sont désormais également intégrés dans le code des marchés publics.

Comment ?

Adapter vos produits aux nouvelles demandes

Il s'agit d'abord de faire de la RSE un moyen de véritable création de valeur. Tout en intégrant l'exigence d'écoconception des produits *(voir la fiche 6 sur l'écoconception)*, la RSE implique d'adopter un marketing de rupture, d'innovation, qui repense les modèles avec lesquels nous sommes aujourd'hui habitués à réfléchir et à agir. Le marketing moderne doit prendre en compte les évolutions de la société et s'y adapter pour rencontrer ses consommateurs. Ou comment l'offre rencontre la demande à travers la RSE.

Pour proposer des produits et services adaptés, il faut le plus souvent en repenser la conception en intégrant les nouvelles donnes de la société, comme par exemple le vieillissement de la population ou la plus grande rareté des ressources. Le marketing va identifier les comportements et les différents scenarii d'usage du produit pour qu'il rencontre cette demande. Appuyée sur des informations objectives respectant les exigences de transparence des normes ISO 14020S sur les éco-déclarations, ainsi que sur des efforts d'écoconception tangibles, cette démarche vous permettra de trouver de nouveaux clients convaincus par votre façon de faire tout en conservant vos anciens clients, satisfaits, à l'aune de la montée de leur prise de conscience, que vous leur fournissiez des produits et des services plus respectueux de l'environnement et plus « responsables ».

Des entreprises ont d'ores et déjà connu des succès marketing pour leurs produits ou services, simplement pour avoir eu la bonne idée d'intégrer dans leurs conceptions la RSE à travers un avantage environnemental, social ou sociétal. Et au-delà, le marketing responsable fait engranger de nouveaux bénéfices dans la créativité et l'organisation de l'entreprise. Pensez-y et surtout parlez-en à votre service marketing...

Focus : l'économie de fonctionnalité

Le souci de l'écoconception peut aussi vous inciter à proposer la vente de l'usage d'un produit plutôt que la vente du produit lui-même : c'est le principe de l'économie de fonctionnalité. Vous restez alors propriétaire du produit mis à disposition de vos clients, et vous avez intérêt à ce que ce produit soit fiable (coûts de maintenance réduits) et que sa durée de vie soit aussi longue que possible (pas d'obsolescence programmée, génératrice de déchets) et enfin, qu'il permette un taux d'utilisation maximal. Cette démarche, qui développe des activités de service est aussi favorable à la création d'emplois de proximité et permet de développer la production de produits innovants et accroît ainsi la compétitivité et la rentabilité de votre entreprise.

L'exemple type de l'économie de la fonctionnalité est fourni par la photocopieuse qui reste propriété du fabricant et dont seules les photocopies, effectuées par le client avec son propre papier, lui sont facturées. Le fabricant de la photocopieuse a donc intérêt à ce que celle-ci jouisse d'une bonne fiabilité et d'une longue durée de vie et qu'elle ait un taux maximal d'utilisation par le client, plutôt que d'être dans une stratégie de remplacement rapide plus impactant sur l'environnement. Ce concept vertueux incite les acteurs à se comporter dans un sens favorable au développement durable.

Cette économie de fonctionnalité se développe car elle peut offrir de nouvelles opportunités et orienter vers un modèle d'affaires innovant. C'est une tendance sociétale en développement. Anticiper cet état de fait et s'organiser en conséquence peut être un atout compétitif pour votre entreprise.

Eurotab

Cette entreprise fabrique des tablettes de détergents et de désinfection. Cette entreprise a progressivement développé ses produits en utilisant la chimie verte et en réduisant l'emballage. Très vite, Eurotab verra qu'elle a fait le bon choix puisque grâce à sa démarche, la PME décroche différents marchés hors d'Europe où, suite à l'eutrophisation (apport excessif d'éléments nutritifs qui déséquilibre l'écosystème) des eaux et des lacs, les phosphates ont été interdits ou sont en cours d'interdiction dans les produits lessiviers.

Point 44

Cette imprimerie offset feuille de 30 salariés installée à Champigny-sur-Marne a développé une offre commerciale autour de sa politique de responsabilité environnementale (notamment à travers les concepts d'écoconception et de recyclabilité des produits) en aidant systématiquement ses clients à définir leur « juste besoin ».

Parmi les actions qu'elle mène pour développer et faire connaître ce positionnement stratégique, on peut citer la formation des chefs de projets, la sensibilisation via l'organisation de conférences et des interventions lors de conférences inter-entreprises organisées par différents organismes, l'information via une newsletter papier, la carte de vœux annuelle et les sites internet.

Ces multiples actions de communication et de sensibilisation ont engendré de nombreux bénéfices en renforçant son image d'entreprise dynamique, responsable et citoyenne, en développant ses relations presse, en se différenciant par rapport à ses clients donc en attirant de nouveaux clients qui sont rapidement fidéliser, etc.

Pour plus d'informations

Vous pouvez accéder aux guides du MEDEF sur :

- **« Le mieux-disant dans la commande publique »** (janvier 2010) à l'adresse suivante : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/fiche-detaillee/browse/2/categorie/economie-1/back/110/article/le-mieux-disant-dans-la-commande-publique.html
- **« Satisfaction clients : six bonnes pratiques d'entreprises pour un résultat gagnant-gagnant »** (décembre 2010) téléchargeable à cette adresse : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/vient-de-paraitre/fiche-detaillee/back/111/article/satisfaction-clients-six-bonnes-pratiques-dentreprises-pour-un-resultat-gagnant-gagnant.html.

Fiche 22 - Mesurer l'impact de vos actions RSE

Pourquoi ?

Qui ne mesure pas, n'avance pas : vous aurez rapidement besoin de repères pour pouvoir mesurer vos avancées et vos reculs afin de pouvoir prendre en toute connaissance de cause les décisions adéquates. L'idéal est donc de disposer d'un outil de reporting permanent, fiable et auditable.

Les obligations de reporting pour les sociétés cotées et les non cotées de plus de 500 salariés

Depuis 2002, la loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) impose aux sociétés cotées des obligations en matière de reporting extra financier.

L'article 225 de la loi Grenelle 2 du 12 juillet 2010 et son décret d'application (décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale) étendent cette obligation de publication aux sociétés non cotées qui dépassent certains seuils (100 millions d'euros pour le total du bilan, 100 millions d'euros pour le montant net du chiffre d'affaires et 500 pour le nombre moyen de salariés permanents employés au cours de l'exercice). Ces entreprises doivent présenter un reporting consolidé au niveau du groupe. Cette extension est assortie d'une nouvelle obligation de vérification des informations publiées par un organisme tiers indépendant selon un calendrier défini dans le décret.

La liste des informations sociales, sociétales et environnementales à intégrer dans le rapport annuel de gestion (soumis pour avis au Comité d'entreprise) est également fournie dans le décret. Elle répond au principe du « comply or explain » : l'entreprise doit soit renseigner la catégorie d'informations par des données qualitatives et quantitatives, soit justifier des raisons pour lesquelles elle n'a pas été en mesure de le faire (question de pertinence notamment).

Même si vous n'êtes pas soumis à cette obligation, il est recommandé de mesurer l'impact de vos actions et éventuellement de faire vérifier votre reporting et d'en publier le résultat, au moins en interne *(voir la fiche VI sur la communication RSE)*.

Comment ?

Mettre en place son outil de reporting dédié à la RSE, complémentaire du reporting financier : son étendue et sa complexité sont évidemment en rapport avec la taille de votre entreprise et la spécificité de ses activités.

Choisir ses indicateurs

Pas d'usine à gaz : à une multitude d'indicateurs, préférez quelques indicateurs pertinents, au sein des trois piliers du développement durable. Les indicateurs doivent porter sur des thèmes significatifs des impacts environnementaux, sociétaux et économiques de votre entreprise ou susceptibles d'influencer substantiellement les appréciations et décisions de vos parties prenantes. Tenir compte des intérêts et des sujets importants pour celles-ci, mais aussi des défis actuels et futurs de votre entreprise et de votre secteur d'activités. Vos indicateurs doivent refléter les valeurs clés de votre entreprise, de sa politique, de sa stratégie, de ses systèmes de management opérationnel, des risques significatifs (environnementaux, juridiques, d'image, financiers, voire boursiers pour les entreprises cotées), des facteurs critiques, de vos compétences clés et de la manière dont elles pourraient contribuer à la RSE.

Les informations reportées doivent être compréhensibles et accessibles tout en étant suffisamment précises et détaillées pour que les lecteurs et les parties prenantes puissent évaluer la performance de votre entreprise, notamment par rapport à ses engagements. Pour aider à la compréhension, n'hésitez pas à publier à côté des données, un glossaire, une table des matières, des schémas, des liens, des commentaires, etc.

Les indicateurs peuvent par exemple être classés en tableaux correspondant aux trois composantes du développement durable : environnement, économique, social-sociétal ou en fonction des enjeux propres à l'entreprise. En effet, selon la nature des activités des entreprises, des indicateurs qui seront incontournables pour l'une ne le seront pas automatiquement pour l'autre.

Elaborer un protocole de reporting

Rédigez votre propre protocole de reporting décrivant les procédures suivies pour la collecte des informations et la mesure des données. Les informations communiquées devront être conformes aux spécifications décrites dans ce document et, le cas échéant, tout écart de procédure devra être documenté et explicité, car il servira également de référentiel pour les vérifications aussi bien internes qu'externes. À ce titre, il devra être accessible, sur demande auprès de l'entreprise, à tout lecteur de votre plaquette ou rapport annuel de RSE (en particulier aux agences de notation – *voir également les fiches X sur les outils d'évaluation et 24 sur l'évaluation extra financière*), de façon à ce que chacun puisse facilement comprendre la façon dont les chiffres publiés ont été établis.

Pour construire ce protocole, on peut utiliser des référentiels génériques tels que les lignes directrices pour le reporting RSE établies par le Global Reporting Initiative (GRI) ou celles élaborées par l'EFFAS *(pour plus d'informations, voir la fiche X sur les outils de reporting)*.

Il faut définir pour chacun des indicateurs sélectionnés le périmètre cible qu'il couvre et le périmètre effectivement couvert lors de l'exercice. On entend par périmètre cible, l'ensemble des entités (unités d'affaires, directions transverses, filiales s'il y a et, dans certains cas, sous-traitants), de votre entreprise qui sont concernées par un indicateur pour lequel les données peuvent être obtenues.

Votre protocole ne peut pas être immuable car votre entreprise, elle, évolue. Il doit donc être révisé et revalidé chaque année de façon à pouvoir intégrer ces changements de façon opérationnelle pour l'exercice suivant. Toute **modification des procédures de reporting** (périmètre, méthode de calcul, etc.) devra être clairement explicitée et documentée pour permettre une juste comparaison d'une année sur l'autre. Attention, certains équilibres sociaux peuvent être bousculés par la mise en place de simples indicateurs sur des points sensibles au sein de l'entreprise.

Collecter les informations et les faire vérifier

Pour organiser la remontée des informations RSE, vous pouvez soit utiliser un outil informatique que vous aurez construit vous-même, soit faire appel à une société spécialisée en reporting RSE *(voir la fiche XII sur les liens utiles)*. Le tout est que le système puisse vous proposer l'extraction automatique du plus grand nombre d'indicateurs.

Privilégiez les indicateurs qui montrent en quoi la RSE s'insère dans le (les) métier(s) de votre entreprise et contribue à sa performance. Partez de l'idée que les indicateurs les plus pertinents sont aussi ceux qui reflètent le mieux la valeur de l'entreprise de façon à ce qu'ils puissent aider à mesurer la part de la contribution du développement durable à votre performance.

L'idéal avant de se confronter à la vérification externe par un tiers, c'est de mettre en place une vérification interne pour le protocole en vigueur et, le cas échéant, pour des compléments spécifiques à certaines entités de votre entreprise ou de structures à l'étranger si vous en avez. Il lui sera expliqué les inclusions ou/et les exclusions faites lors de la définition du périmètre de reporting pour la période considérée, et mentionné toute modification de méthodologie pouvant influer sur la comptabilité de données reportées avec celles de l'exercice précédent ou toute autre information permettant l'évaluation de la qualité des données.

Puma

La filiale de PPR s'est appuyée sur cinq indicateurs clés pour établir son tout premier compte de résultat environnemental : émissions de gaz à effet de serre, consommation d'eau, utilisation des sols, pollution atmosphérique et déchets. L'impact environnemental de PUMA a été estimé à 145 millions d'euros dont 94 % relèvent uniquement de sa chaîne de fournisseurs. Grâce à ses données, Puma a pu identifier précisément ses points de progression et a mis en place des mesures pour réduire son empreinte environnementale et celle de ses fournisseurs.

L'entreprise souhaite poursuivre et enrichir cette démarche en intégrant à son compte de résultat environnemental des volets sociaux et économiques. Par ailleurs, PPR s'est engagé à mettre en place un compte de résultat environnemental pour toutes ses marques de Luxe et de Sport & Lifestyle d'ici à 2015 et publiera un compte de résultat environnemental pour le groupe au titre de l´exercice 2015.

Pour plus d'informations

- Consulter le guide méthodologique du MEDEF **« Reporting RSE : les nouvelles dispositions légales et réglementaires »** pour vous aider à comprendre et appliquer les obligations issues de l'article 225 de la loi Grenelle II. Vous y trouverez également un comparatif entre les différents référentiels internationaux de RSE et des pistes d'indicateurs. Téléchargeable à cette adresse : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/vient-de-paraitre/fiche-detaillee/back/111/article/reporting-rse-les-nouvelles-dispositions-legales-et-reglementaires.html»

Fiche 23 - Mesurer les évolutions de l'état d'esprit du personnel

Pourquoi ?

Mesurer régulièrement l'impact des actions que votre entreprise développe en matière de RSE est nécessaire, mais ce n'est pas suffisant. En effet, puisque la RSE est d'abord un changement de comportement, un changement culturel, mesurer régulièrement l'évolution de l'état d'esprit de ses acteurs éclairera parfois la cause de certains résultats enregistrés par votre outil de reporting RSE. D'autant que c'est bien le niveau d'engagement du personnel pour le développement durable qui va conditionner en très grande partie sa réussite au sein de l'entreprise.

Le baromètre RSE peut être géré indépendamment ou intégré au baromètre social.

Comment ?

La façon d'interroger ses collaborateurs est souvent une question de moyens : du plus cher au moins cher, on peut recourir au questionnement en face à face au domicile ou sur le lieu de travail, au questionnement par téléphone à domicile ou sur le lieu de travail, ou au questionnaire, écrit ou transmis par voie électronique, auto administré. Sur leur lieu de travail, les réponses peuvent être biaisées si les collaborateurs interrogés ne sont pas seuls dans leur bureau ou leur atelier. Le sondage par téléphone à domicile est très efficace si on en a les moyens : seul chez lui au téléphone, l'interviewé répondra plus librement et sera placé dans les conditions les meilleures pour donner des réponses plus fiables. Il existe aussi le focus-groupe mais l'échantillon de collaborateurs étant extrêmement réduit, cela pose la question de la fiabilité des enseignements que l'on peut en tirer. Enfin, le questionnaire auto-administré que l'on renvoie à une boîte aux lettres interne ou externe est a priori biaisé puisque l'on fait un échantillon à partir de ceux qui ont répondu et que l'on doit alors considérer, souvent à tort, que ceux qui n'ont pas répondu égalent ceux qui ont répondu. Le sondage par téléphone au domicile des collaborateurs semble le plus efficace car le plus fiable.

La taille de l'échantillon

La taille de l'échantillon peut être d'environ 1000 personnes pour une entreprises de taille intermédiaire : cela permet de connaître ce que pensent les « sous-populations » (hommes-femmes, cadres, unités d'affaires, etc.). Or, pour tirer des enseignements crédibles de sous-population, il faut des sous-échantillons d'au minimum 100 à 150 personnes. Vous pouvez aussi sur-échantillonner la population particulière qui vous intéresse, par exemple les cadres.

Pour de plus petites entreprises, les échantillons devront être d'au moins 150 personnes pour pouvoir donner des résultats significatifs. Pour des entreprises de moins de 100 personnes, un questionnaire administré adressé directement à tous les salariés, à remplir par eux et à renvoyer à la direction émettrice, fera tout à fait l'affaire sans oublier que les marges d'erreur seront d'autant plus grandes que l'échantillon sera faible en nombre.

Les types de questionnement

Les premières questions doivent permettre d'apprécier le niveau de connaissance et de compréhension de l'interviewé concernant la RSE. Ensuite, il s'agira de mesurer le degré d'adhésion de l'interviewé aux actions de RSE engagées par l'entreprise, avec une question du type : « Le fait que votre entreprise mène des actions de RSE dans les domaines suivants vous paraît-il tout à fait prioritaire, assez prioritaire, peu prioritaire ou pas du tout prioritaire ? ». Quand on parle « domaines » on pense aussi bien aux domaines environnementaux (économies d'électricité, recyclage des déchets, utilisation de papier recyclé, etc.) que sociaux (égalité hommes-femmes, embauche de personnes handicapées, etc.), ou économiques (achats de produits du commerce équitable, achats responsables, etc.).

Demander aux interviewé(e)s qui, dans l'entreprise, est à l'origine des actions de RSE permet de mesurer le niveau d'engagement de vos managers sur le sujet, direction comprise. On pourra compléter cette investigation en demandant qui parmi ces différents acteurs de votre entreprise (direction et dirigeants, structure de RSE, managers, personnel, etc.) ou autour de votre entreprise (associations de consommateurs, ONG, pouvoirs publics, collectivités locales, citoyens eux-mêmes, etc.) paraît très, assez, peu ou pas du tout important dans la mise en place de la stratégie de RSE ; si les interviewés ont confiance en eux pour relever les défis de la RSE ; etc.

Intéressant aussi de jauger la compréhension de ce que la RSE apporte à l'entreprise. Permet-elle d'améliorer son image ? De développer l'innovation ? D'améliorer les relations avec les clients ? Les conditions de travail ? D'être un atout concurrentiel pour les affaires ? De contribuer à la réduction des risques ? D'améliorer la qualité des produits et des services ? Les résultats économiques ? Le climat interne ? Les réponses vous permettront de peaufiner, voire de repenser votre stratégie ou votre plan d'actions, ou encore de changer de rythme, dans un sens ou dans l'autre.

Le questionnaire doit aussi permettre d'apprécier l'engagement personnel avec une question du type : « personnellement, dans votre travail, dans votre établissement /service /atelier /bureau, seriez-vous certainement, probablement, probablement pas ou certainement pas prêt(e) à vous impliquer dans des actions, à prendre des initiatives en matière de RSE ? ». Et si oui, dans quelle(s) action(s) ?

Plus en avant encore, tester l'engagement de vos employés dans leur vie hors de l'entreprise en leur demandant quelles sont les attitudes qu'ils ont adoptées personnellement. S'ils trient les déchets chez eux dans leur cuisine parce qu'ils sont convaincus de l'intérêt de cette action pour l'environnement, ils seront déçus si on ne les trie pas au travail. Le contraire va les rapprocher de l'entreprise. Les réponses à cette question vont aussi parfois permettre d'anticiper les désirs des collaborateurs en termes d'actions de RSE à entreprendre au sein de leur entreprise.

On pourra aussi sonder le personnel sur la façon dont il perçoit d'une façon générale l'engagement de son entreprise (beaucoup, assez, assez peu ou pas du tout ?) et ceci, thème par thème.

Pour être complets ou presque, on pourra demander aux collaborateurs si, dans leur travail au quotidien, ils sont plus, autant ou moins heureux que l'année précédente : les résultats seront lourds de sens puisque l'on sait que des gens heureux, confiants, à l'aise au travail, associés régulièrement à l'organisation du travail et à l'élaboration des projets et des décisions, qui donc se savent reconnus et écoutés, sont plus efficaces dans leurs tâches quotidiennes au travail et plus rentables pour l'entreprise.

L'utilisation et la diffusion des résultats

Reste à analyser les résultats de votre baromètre et à les comparer à vos objectifs en matière de RSE. Si vous posez toujours les mêmes questions d'une année sur l'autre, disons pour les 4/5èmes d'entre elles, ça vous permet d'avoir des lignes qui courent sur plusieurs années et ainsi de mieux mesurer dans le temps les évolutions, les surplaces ou les régressions de votre action.

Ensuite, vous avez le choix entre investir sur vos points faibles détectés pour vous améliorer ou sur vos points forts pour enfoncer le clou et devenir leader sur une thématique ou position RSE que vous saurez ensuite valoriser auprès de vos parties-prenantes. L'enquête vous aide aussi à identifier les éventuelles incompréhensions ou manques d'intérêt de vos collaborateurs sur telle ou telle thématique ou action RSE. Il faudra alors voir avec votre service communication quelles informations leur diffuser par la suite pour balayer leurs doutes et les motiver davantage à travers une meilleure compréhension de ce que la RSE apporte aux résultats et à l'efficacité de l'entreprise.

Enfin, n'oubliez jamais de diffuser les résultats de votre baromètre auprès de vos parties prenantes internes. Au moins, auprès des personnes qui auront été interrogées. Sinon, vous prenez le risque que lors du prochain sondage, ils ne veuillent plus répondre aux sondeurs...

Plutôt que de diffuser tous les résultats en détail, une note de synthèse sera des plus appropriées, voire un résumé dans le magazine ou la lettre d'information interne, s'ils existent.

Fiche 24 - L'ISR et l'évaluation extra financière

Pourquoi ?

L'investissement socialement responsable (ISR) est un investissement qui tient compte, outre les critères financiers habituellement retenus, des critères ESG (environnement, sociétal et gouvernance) de l'organisation concernée par l'investissement.

Cette forme d'investissement connaît une croissance soutenue. Ainsi à fin 2011, les encours ISR s'établissaient à 115 milliards d'euros soit une augmentation de plus de 69 %, beaucoup plus rapide que celle du marché global français. Dans un contexte de marchés financiers en forte crise, l'ISR peut donc être considéré comme une forme d'investissement refuge. Les acteurs et observateurs du marché voient d'ores et déjà un développement sans précédent de ce mode de placement et la généralisation de l'analyse extra financière aux méthodes d'analyse classiques et aux pratiques de gestion traditionnelles.

Être bien noté sur ces critères qui caractérisent l'entreprise socialement responsable que sont le respect de l'environnement, de la société et d'une bonne gouvernance constitue un avantage pour les entreprises cotées, mais aussi celles qui décident de se lancer dans une levée de fonds (émission d'obligations, etc.) ou de recourir au capital investissement. L'ISR en effet ne concerne plus seulement les sociétés cotées mais se développe également sur d'autres segments du marché.

Comment ?

L'évaluation ou notation extra financière

Les entreprises sélectionnées par les investisseurs socialement responsables le sont sur la base des notations ou évaluations réalisées par des agences de notation extra financière qui jouent un rôle particulier parmi les acteurs de l'ISR.

Ces agences ont pour vocation de fournir aux investisseurs institutionnels et aux sociétés de gestion d'actifs des informations extra financières permettant aux dits investisseurs et gestionnaires de se forger une opinion sur la contribution de la politique RSE des entreprises à leurs performances économiques et financières à moyen et long terme.

Il existe en France une dizaine d'agences. La méthodologie d'analyse varie d'une agence à l'autre en fonction des méthodes de collecte d'informations et des critères d'évaluation. Cette notation ou cette évaluation ne nécessite pas l'accord de l'entreprise concernée dans le cas d'une notation déclarative.

La collecte d'informations est effectuée à partir des informations publiques communiquées par les entreprises : ce sont les informations légales publiées par l'entreprise, et notamment le rapport annuel de gestion qui comprend aujourd'hui pour les sociétés cotées, et à partir de 2012 pour les sociétés entrant dans le champ d'application de l'article 225 de la loi du 12 juillet 2010, des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable *(voir la fiche 22 sur la mesure des impacts RSE)* ; ce sont aussi les documents liés à la tenue des assemblées générales, etc. L'agence peut par ailleurs s'appuyer sur l'envoi de questionnaires aux entreprises, les informations collectées à partir de la presse généraliste ou spécialisée, des contacts avec des parties prenantes (ONG, syndicats, etc.) afin de compléter et de vérifier les informations fournies ou publiées par l'entreprise. Elle peut éventuellement procéder à des visites de sites.

Les informations recueillies sont synthétisées et traduites sous forme d'une notation ou d'une évaluation quantitative et qualitative. La notation ou l'évaluation peut porter sur les politiques menées, les objectifs et leur cohérence avec les procédures, les moyens mobilisés et les résultats obtenus au regard des risques encourus.

Le choix d'une stratégie de réponse pour l'entreprise dépend à la fois de sa maturité en matière de reporting ESG *(voir la fiche 22 sur la mesure des impacts RSE)* et des cibles de communication visées dans la mesure où l'entreprise doit également pouvoir communiquer sur ses actions et résultats RSE auprès des différents investisseurs et pas seulement ISR.

Construire sa réponse

Selon le manuel diffusé en mars 2011 par Middlenext en partenariat avec Ethifinance « L'investissement socialement responsable et le développement durable pour les valeurs moyennes – passeport pour les fonds ISR », les réponses doivent être élaborées en quatre temps correspondant à différents niveaux d'approfondissement de la valeur ajoutée des dites réponses :

1. Apporter la preuve que les dispositifs de gouvernance RSE sont bien en place et sous contrôle ;
2. Insister sur la pertinence de l'information communiquée au regard de son secteur d'activité ;
3. Mettre en exergue les engagements en les illustrant par des réalisations concrètes ;
4. Montrer (lorsque les données existent) la contribution des actions RSE à la performance économique et financière du groupe (via les réductions de coûts, la captation de nouveaux marchés ou la fidélisation des clients, une meilleure maîtrise des risques, une réputation améliorée, etc.)

Une agence de notation extra financière peut aussi réaliser, à votre initiative, un audit en responsabilité sociale de votre entreprise (attention : les trois critères ESG sont examinés). Il s'agit dans ce cas d'une notation sollicitée que vous pourrez au choix garder confidentielle ou au contraire communiquer pour mobiliser vos actionnaires, vos collaborateurs, ou encore pour informer vos parties prenantes. Dans tous les cas, un tel audit constituera pour vous un outil d'aide au pilotage stratégique.

Les différents types de fonds ISR

- Les fonds dits « best in class » ne sélectionnent que les entreprises obtenant les meilleures évaluations extra financières dans chaque secteur d'activité. Ils représentent 95 % des fonds sur le marché français.
- Les fonds d'exclusion écartent les entreprises dont les activités sont considérées comme portant atteinte à l'éthique de ceux qui constituent les fonds (alcool, pornographie, armement, tabac, jeux, etc.).
- Les fonds thématiques sélectionnent des entreprises appartenant au même secteur d'activité comme l'énergie renouvelable, l'eau, l'agriculture bio, etc.
- Les fonds solidaires et de partage financent des projets à vocation sociale.

Les indices boursiers ISR

Les entreprises qui affichent de bons résultats au regard des critères du développement durable sont-elles plus performantes en bourse que les autres ? C'est à cette première question que tentent de répondre les indices boursiers ISR. Créés à l'initiative d'agences de notation extra financière, il s'agit de sélectionner un certain nombre d'entreprises en fonction de critères ESG afin de comparer l'évolution de leurs cours de bourse avec celui de leur univers de référence.

L'un des premiers indices boursiers extra financiers est le Domini 400 social index (DSI) né aux Etats-Unis en mai 1990 au sein du cabinet KLD. Autres indices boursiers fameux créés depuis : le Dow Jones sustainability index (DJSI) géré par l'agence extra financière suisse SAM ; l'APSI Eurozone (propriété de Vigeo) ; le FTSE4Good (indice britannique basé sur les informations extra financières d'Eiris conçu avec le FTSE, filiale du Financial Times et de la bourse de Londres).

L'indice Gaïa Index lancé en 2009 par l'agence de notation Ethifinance en partenariat avec IDMidCaps est le premier indice boursier ISR dédié aux PME françaises. Concrètement, l'indice Gaïa est composé de 70 valeurs qui ont obtenu les meilleures notations sur un panel de plus de 220 valeurs moyennes. La notation des valeurs est réalisée à partir d'un questionnaire de 80 critères extra financiers relatifs à la gouvernance, au social ou à l'environnement. L'objectif de la sélection est de pouvoir suivre la performance des valeurs sélectionnées uniquement sur la base de critères extra financiers par rapport au panel et aux indices de valeurs moyennes traditionnels comme le CMS 190. Il s'agit ainsi de convaincre les chefs d'entreprise de l'intérêt économique et financier d'une démarche RSE et les investisseurs de l'intérêt des valeurs moyennes sur des critères ESG.

Pour plus d'informations

- « Développement durable et capital investissement », publié en décembre 2010 par le club développement durable de l'AFIC et PWC, téléchargeable à cette adresse : http://www.afic.asso.fr/Images/Upload/DOCUMENTS/Publication_Club_Developpement_Durable_AFIC_decembre_2010.pdf.
- « La promotion de l'investissement responsable (ISR) par les établissements financiers », publié en novembre 2009 par l'ORSE, accessible sur le site : http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/docs_finance/guide_ISR_11_2009.pdf.
- Vous pouvez aussi consulter le guide du MEDEF **« 6 bonnes pratiques pour optimiser les relations avec les organismes d'analyse extra financière »** (décembre 2011) téléchargeable en français et en anglais à l'adresse suivante : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/vient-de-paraitre/fiche-detaillee/back/111/article/guide-rse-6-bonnes-pratiques-pour-optimiser-les-relations-avec-les-organismes-danalyse-extra.html.

Fiche 25 - L'éthique des affaires, la déontologie et la lutte contre la corruption

Pourquoi ?

L'éthique, partie intégrante de la RSE d'une entreprise, renforce sa réputation et de fait devient de plus en plus un atout concurrentiel, un élément de différenciation positive, tout simplement parce qu'elle renforce la confiance de vos parties prenantes, internes comme externes *(voir la fiche IV sur le dialogue avec les parties prenantes)*. En renforçant l'éthique dans la culture de votre entreprise, vous en ferez à terme une véritable culture de fonctionnement et un levier de performance avec les conséquences positives que l'on connaît.

Mettre en place un dispositif éthique interne permet également de rassurer les investisseurs et les prêteurs qui exigent désormais des entreprises de démontrer leur prise en compte des impacts de leurs activités sur la société. La mise en place d'un dispositif éthique permet de limiter des risques éthiques auxquels vous pourriez être confronté en protégeant votre entreprise contre des agissements susceptibles de nuire à ses intérêts.

La prise en compte de l'éthique est également devenue un outil de management autour de quatre points prioritaires : respect des lois, règlements et valeurs de l'entreprise ; lutte contre la fraude et la corruption ; renforcement de l'intégrité du management dont l'exemplarité est une ardente obligation ; préservation de la réputation.

Au vu de cette approche de l'éthique dans l'entreprise, le risque éthique, étroitement lié au risque de réputation, doit être pris en compte comme le sont déjà d'une façon courante, les risques financiers, juridiques et sociaux, voire maintenant, environnementaux. Pas d'illusion : un dispositif éthique réduit les risques et permet de mieux les anticiper, mais ne garantit en aucun cas le risque zéro.

L'éthique des affaires renvoie à la formulation et à la traduction des valeurs de l'entreprise en grands principes d'action. La déontologie est une approche qui, tout en se fondant sur les valeurs, renvoie davantage au travail que fait l'entreprise pour se conformer à des prescriptions (réglementations externes, règlements internes, élaboration et mise en œuvre de référentiels ad hoc et autres codes de conduite), c'est-à-dire l'ensemble des devoirs qui s'imposent à vous-même et à vos collaborateurs dans l'exercice de leur fonction.

Comment ?

Rédiger un référentiel de déontologie ou code de conduite

Celui-ci fait le lien entre les valeurs de votre entreprise, la conformité et les comportements professionnels à adopter : il s'agit d'un outil pratique qui permet de guider vos collaborateurs dans leur activité au sein de l'entreprise. Destiné en priorité aux collaborateurs, ce référentiel ou ce code peut être porté à la connaissance de vos parties-prenantes externes pour conforter auprès d'elles votre posture d'entreprise responsable.

Il regroupe les règles de comportements au regard des lois, des règlements et des valeurs de votre entreprise qu'il convient de connaître et de respecter : avoir une attitude intègre (honnêteté et équité), servir au mieux l'intérêt de vos clients, veiller à la protection des données personnelles, à la confidentialité des informations, au respect des règles pour une concurrence dynamique et loyale, éviter les conflits d'intérêts, prévenir la corruption. Il concerne également l'utilisation des moyens de communication de votre entreprise (la communication avec les médias et les investisseurs, etc. ainsi que vos relations avec les fournisseurs, les sous-traitants et les distributeurs.

La mise en place au sein de votre entreprise d'un tel référentiel doit être vécue comme une démarche positive de nature à vous aider à prendre de bonnes décisions sur des bases objectives, à vous protéger et à améliorer l'image de l'entreprise et sa réputation. En aucune manière, ces règles ne doit se traduire par des mesures excessives et paralysantes, ni devenir un principe de non action. Les règles fixées doivent reposer sur les principes de mesure et de proportionnalité.

La mise en place de votre dispositif éthique nécessitera une forte implication de vos managers et de l'encadrement qui devront le faire connaître le plus largement possible à leurs collaborateurs avec les explications de texte qui doivent accompagner sa diffusion. L'implication des managers et de l'encadrement est en effet essentielle pour démontrer l'exemplarité et la responsabilité face aux enjeux éthiques et déontologiques.

Il vous faudra également identifier les conflits d'intérêts potentiels en vous interrogeant sur les avantages que l'on pourrait tirer de chaque situation. Tous ne sont pas identifiés par la loi, alors que le dirigeant, lui, en sera tenu responsable dans tous les cas. Il convient donc d'être transparent et de déposer une déclaration d'intérêts auprès des associés, des actionnaires, du DRH ou du responsable hiérarchique, en fonction de l'appréciation que l'on fait du risque. Tout en tenant compte du respect de la vie privée et de la confidentialité des affaires.

Organiser votre démarche

Le comportement des dirigeants, c'est-à-dire votre comportement, détermine largement celui de l'entreprise et de vos collaborateurs. L'action et le comportement du dirigeant d'entreprise ont valeur d'exemple et les attentes des salariés sont grandes en la matière.

En fonction de la taille de votre entreprise, vous pouvez :

1. Désigner une personne qui sera le responsable éthique ou le déontologue de l'entreprise. Si vous ne pouvez confier cette tâche à une personne à temps plein, vous pouvez la déléguer à l'un de vos directeurs (juridique, RH, RSE, secrétaire général) ou éventuellement prendre un conseil externe. Son rôle est de piloter la démarche éthique au niveau de l'entreprise et d'assurer un rôle de veille en continu.
2. Mettre en place un Comité d'Ethique présidé par le chef d'entreprise et réunissant au moins le directeur juridique, le DRH, les responsables de la RSE, de l'audit et des risques et la personne responsable de l'éthique. Ce comité sert à assurer une veille et un suivi du déploiement (rapport annuel), à définir les outils et formations nécessaires, à travailler sur les axes et modalités de progrès continu à déployer et proposer des mises à jour du référentiel ou du code.
3. Mettre en place un réseau de correspondants éthiques si votre entreprise comporte plusieurs grands services ou lieux d'implantation différents, à prendre plutôt dans les professions RH, juridique, audit, voire qualité.

Mettre en place un système d'alerte ou d'aide personnalisée : il permettra à tous vos collaborateurs de poser une question à la personne responsable (adresse mail dédiée) s'ils ont besoin d'évaluer une situation délicate. Ce système permet aussi à un collaborateur témoin d'une grave entorse à l'éthique de l'entreprise d'en faire part au responsable. D'une façon générale, un système d'alerte ou d'aide personnalisée renforce les moyens d'expression de votre personnel et la légitimité, donc l'autorité, de vos managers. Il permet aussi d'éviter des risques qui sont mieux anticipés et suivis et les expressions incontrôlées vers l'extérieur (médias, élus locaux, concurrents, etc.).

Avant de mettre en place dans votre entreprise un tel système, il vous faudra obtenir une autorisation de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL).La CNIL a adopté en 2005 une autorisation unique n° AU-004 portant autorisation unique de traitements automatisés de données à caractère personnel mis en œuvre dans le cadre de dispositifs d'alerte professionnelle. Si votre traitement est conforme aux dispositions de cette décision, une déclaration de conformité devra être adressée à la CNIL.

Lutter contre la corruption

Pour les entreprises, la corruption prend de nombreuses formes et n'épargne aucun secteur d'activité. Cette pratique est globalement un frein au développement économique. Elle mine l'esprit civique et entraîne une perte de confiance dans l'entreprise et ses dirigeants, fausse les règles du marché et de la concurrence au détriment des entreprises les plus compétitives, décourage les investissements et rend possible de graves atteintes à l'environnement et à la sécurité des personnes en soudoyant ceux qui sont chargés de faire respecter les règlementations. Vous devrez donc lutter obstinément contre la corruption ou les risques de corruption en mettant en place une politique interne clairement formulée et lisible interdisant tout acte de corruption et à en informer vos salariés, vos filiales et vos partenaires commerciaux.

ILEX

Cette entreprise de 130 salariés intervient dans le domaine de l'ascenseur et des portes de garage dans les Alpes-Maritimes, le Var, les Bouches du Rhône, l'Hérault, le Vaucluse, l'Ile-de-France et dernièrement la Bosnie Herzégovine. Pour se différencier de ses concurrents, elle a choisi de développer fortement son socle de valeurs autour de 4 notions : la justice, le bon jugement, le courage et la maîtrise de soi. L'humilité s'y ajoute comme une qualité nécessaire pour pratiquer ces valeurs.

Ce choix stratégique a supprimé le turnover et créé un état d'esprit solidaire au sein du personnel dont les salaires sont désormais en partie évalués en fonction de la mise en pratique de ces valeurs. Cette stratégie produit des résultats efficaces puisque le prix Moniteur soutenu par la banque de France a été décerné à l'entreprise en 2011. Il récompense le développement le plus important de la région Méditerranée en termes de résultat financier et d'embauche sur trois ans.

Pour plus d'informations

- Lire le Guide de bonnes pratiques contre la corruption destiné aux entreprises édité par l'OCDE.

Vous pouvez également consulter les guides du MEDEF :

- **« Prévenir et gérer les conflits d'intérêt dans votre entreprise »** (avril 2011) accessible à cette adresse : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/vient-de-paraitre/fiche-detaillee/browse/1/back/111/article/prevenir-et-gerer-les-conflits-dinterets.html
- **« Prévenir les risques de corruption dans les démarches export »** (juillet 2008) téléchargeable en suivant ce lien : http://www.medef.com/medef-corporate/publications/fiche-detaillee/categorie/international-1/back/110/article/prevenir-les-risques-de-corruption-dans-les-demarches-export.html

MEDEF

Mouvement des Entreprises de France
55, avenue Bosquet
75330 - Paris Cedex 07
Tél. : 01 53 59 19 19
www.medef.com

Contact :
Noémie Chevalier-Delaunay
Direction Développement Durable

nchevalier@medef.fr

Dépôt légal : Juin 2013
ISBN 978-2-86658-112-1